



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão

Empreendedorismo e Inovação

Trabalho de Projeto

**A Importância dos Princípios do Marketing 3.0 nos Processos e Modelos
da Inovação - Caso InovCity Évora**

Elaborado por:

Greicy Kelly Silva

Orientado por:

Profª Doutora Marta Silvério

Mestre Américo Mateus

Évora

Dezembro de 2012.



ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS

Mestrado em Gestão

Empreendedorismo e Inovação

Trabalho de Projeto

**A Importância dos Princípios do Marketing 3.0 nos Processos e Modelos
da Inovação - Caso InovCity Évora**

Elaborado por:

Greicy Kelly Silva

Orientado por:

Profª Doutora Marta Silvério

Mestre Américo Mateus

Évora

Dezembro de 2012

Dedicatória

Dedico este trabalho às pessoas. Aquelas que acreditam em si e no poder que o ser humano possui, em aprender e fazer o que quiser. A estas pessoas que usam a sabedoria e a inteligência em benefício da vida, da humanidade, do saber, da ciência e para um mundo melhor para todos.

Resumo

A informação e o conhecimento estão cada vez mais democratizados. O marketing e a inovação tornaram-se parte de um processo aberto e compartilhado, acessível dentro e fora das organizações. Para as empresas que buscam ideias inovadoras, soluções de problemas e resultados criativos e este trabalho de projeto apresenta uma nova abordagem do marketing voltado para a inovação.

O projeto foi elaborado em duas fases, teórico e prático. A revisão bibliográfica desenvolve conceitos, que influenciam diretamente o projeto e apresenta a metodologia escolhida e aplicada no caso InovCity Évora. A metodologia nomeada Ideas(R)evolution é um método experimental de aplicação de processos e de técnicas dinâmicas e criativas. Esta consiste num modelo de gestão de marca com base na co-criação e co-participação.

Este estudo procurou perceber como o marketing e a inovação, influenciam o ambiente competitivo diante de instabilidades económicas, tecnológicas e culturais.

Apenas as empresas que se diferenciam têm conseguido, de fato, expandir seus mercados e criar uma vantagem competitiva.

Em síntese, foi possível validar todos os objetivos por meio dos resultados e conclusões obtidas durante o decorrer do trabalho de projeto. A maioria dos autores de inovação e gestão, hoje, aplicam processos do marketing 3.0 utilizando a co-criação. Através da participação como observadora tive acesso a todo o processo da aplicação do método Ideas(R)evolution até à observação da aplicação da metodologia ao caso Inovcity Évora. O projeto alcançou os objetivos solicitados pela empresa contratante a EDP. Os participantes dos workshops de criatividade “os stakeholders” ficaram satisfeitos com o processo e suas participações. A EDP incorporou estratégias do marketing 3.0 na cultura e estratégias organizacionais.

Palavras-chave: marketing 3.0; inovação; *design thinking*.

The importance of Marketing 3.0 Principles and their impact on innovation processes and models - The Case of InovCity Évora

Information and knowledge are increasingly democratized. Marketing and Innovation became part of an open and shared process, accessible within and outside organizations. This project presents a new approach to marketing directed towards innovation for companies seeking innovative ideas, creative problem resolutions and results.

It was designed in two phases, a theoretical and a practical. The literature review shows concepts that influenced directly the project and the methodology applied in the InovCity Évora case. The methodology named Ideas (R) evolution is an experimental method characterized by the application of processes and dynamic and creative techniques based on a brand management model related with co-creation and co-participation.

The present study aims to understand how marketing and innovation influence the competitive environment economic, technological and cultural instabilities.

Only companies that manage to differentiate themselves are in fact able to expand their markets and have or maintain a competitive advantage.

In summary, it was possible to validate all objectives through the results and conclusions reached during the course of the project. Today, most authors of innovation and management processes apply marketing 3.0 processes, using the co-creation. Through my participation as an observer I had access to the entire process from the application of the method to the analysis of the macro environment of the Ideas (R) evolution method in the InovCity Évora case. The project reached the requested objectives by the contracting company EDP. The “stakeholders”, the participants in the creativity workshops were also satisfied with the process and their participation during the process. The EDP, incorporated the 3.0 marketing strategies in its strategy and organizational culture.

Keyword: *marketing 3.0; innovation; design thinking*

Agradecimentos

Agradeço à minha família que me proporcionou coisas materiais para que eu pudesse sonhar e realizar objetivos. A eles que sempre estiveram presentes nos bons e maus momentos. Por meios da educação e amor doados, me ensinaram a valorizar e respeitar pequenas e grandes atitudes. Sem eles, tudo que vivi em Portugal, não teria o tamanho valor representado.

Ao professor e orientador Américo Mateus que me permitiu participar deste projeto. A professora e orientadora Marta Silvério pela colaboração, apoio e compreensão. A estes e a todos os professores, o meu muito obrigado, por tudo que me ensinaram durante o curso.

As pessoas, amigas, conhecidas e queridas por compreenderem minhas fases de adaptações, transições e descobertas consequentes da variável mudança.

A todos aqueles que me motivaram, apoiaram e perceberam este momento de execução e finalização deste trabalho de projeto, pois sem nomeá-los, sabem que os admiro e os tenho em elevada consideração e gratidão.

ÍNDICE

Índice de Anexos	9
Índice de Figuras	10
Índice de Quadros	11
1. INTRODUÇÃO	12
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	12
1.2. Formulação dos Objetivos.....	15
1.3. Metodologia.....	16
1.4. Estrutura do Trabalho.....	16
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	18
2.1 Introdução.....	18
2.2 Marketing 3.0 – Origens e Conceitos.....	18
2.2.1 Co-criação.....	26
2.2 .2 Comunização (<i>communitization</i>)	27
2.2 .3 Construção de carácter	28
2.3 <i>Consumer Genereted</i> Marketing	30
2.4 Inovação.....	31
2.4.1 Inovação aberta - <i>Open innovation</i>	36

2.4.2	Inovação Social	40
2.4.3	Inovação de marca	42
2.4.4	<i>Design Thinking</i> : uma nova abordagem para inovação	43
2.5	Metodologia Ideas(R)evolution	47
2.6	Síntese.....	54
3.	METODOLOGIA.....	56
3.1	Introdução	56
3.2	Objetivo do trabalho de projeto	57
3.3	Metodologia de recolha de dados	58
4.	CASO INOVACITY ÉVORA.....	68
4.1	Introdução	68
4.2	Aplicação e Estrutura do Modelo <i>Ideas(R)evolution</i> no Caso InovCity Évora	69
4.2.1	Organização dos grupos	70
4.2.2	<i>Workshops</i>	72
4.3	Análise das Entrevistas.....	86
5.	CONCLUSÕES	89
	BIBLIOGRAFIA.....	92
	ANEXOS.....	95

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A: Questionário qualitativo.....	96

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Comparação entre marketing 1.0, 2.0, 3.0	19
Figura 2: Desafio da OpenIdeo plataforma de inovação aberta.....	38
Figura 3: Processo criativo OpenIdeo	39
Figura 4:The Peoples Supermarket – Inovação Social.....	41
Figura 5: Co-criação – Ideas(R)evolution.....	49
Figura 6: Estrutura de ideias_ Ideas(R)evolution.....	50
Figura 7: A evolução do Ideas(R)evolution.....	52
Figura 8: Metodologia Ideas(R)evolution.....	53
Figura 9: Fluxograma do processo Ideas (R)evolution no caso InovCity Évora	61
Figura 10: Modelo Action Factory.....	63
Figura 11: Classificação dos perfis individuais – teste de Belbin	70
Figura 12: <i>Workshop I</i>	76
Figura 13: <i>Workshop I</i>	76
Figura 14: <i>Workshop II</i>	77
Figura 15: <i>Workshop II</i>	78
Figura 16: <i>Workshop III</i>	79
Figura 17: <i>Workshop III</i>	80
Figura 18: <i>Workshop IV</i>	82
Figura 19: <i>Workshop V</i>	83
Figura 20: <i>Workshop VI</i>	84
Figura 21: <i>Workshop VI</i>	85

•

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1: Pilares do marketing 3.0	13
Quadro 2: Esquema dos objetivos.	15
Quadro 3: Princípios do marketing 3.0.....	23
Quadro 4: Desenho da metodologia do trabalho de projeto	56
Quadro 5: Processos efetuados e workshops realizados.....	64
Quadro 6: Categorização dos Stakeholders – Internos	65
Quadro 7: Categorização dos Stakeholders – Externos	66
Quadro 8: Organização dos Grupos segundo a avaliação de Belbin.....	71
Quadro 9: Gênero dos stakeholders	71
Quadro 10: Faixa etária dos stakeholders	72
Quadro 11: Região de residência dos stakeholders.....	72
Quadro 12: Agenda de workshops.....	73
Quadro 13: Disposição dos grupos	73
Quadro 14: Disposição dos grupos	74
Quadro 15: Disposição dos grupos	74
Quadro 16: Avaliação técnica e de auto - expressão de cada workshop.....	86
Quadro 17: Grelha de análise – Gestores da empresa EDP	86

•

1. INTRODUÇÃO

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O presente trabalho de pesquisa propõe um olhar a partir do marketing 3.0, dos seus princípios segundo Kotler, Kartajaya, e Setiwan (2010, p.35) influenciados "por alterações no comportamento e na postura do consumidor". É uma fase onde o marketing está focado na humanidade, onde a abordagem é mais colaborativa, cultural e espiritual. Este trabalho de projeto utilizará como parte prática e experimental o caso InovCity Évora.

O caso InovCity Évora prevê a aplicação do modelo Ideas(R)evolution idealizado e desenvolvido por Mateus et al (2008), em parceria com a UNIDCOM/IADE (Unidade de Investigação em *Design* e Comunicação do IADE). Esta metodologia foi selecionada e contratada pela empresa de energia, EDP, como a ferramenta que atenderá aos objetivos que necessitam de desenvolver produtos inovadores.

O novo olhar para o marketing está centrado na força do ser humano. Num mundo em constante transformação, nada muda mais do que o próprio ser humano. Consequentemente, mudam os seus desejos e necessidades. Em seguida, mudam os consumidores e os mercados fazendo com que as empresas precisem provar diariamente sua relevância para a comunidade global (Kotler et al, 2010).

No mundo globalizado, com a aceleração das inovações, a massificação da informação e a velocidade de conteúdo, há necessidade de uma nova abordagem. Esta nova forma de enfoque é criada ou adaptada de acordo com a exigência do momento em relação ao mercado, oferta e procura que acompanham as mudanças no comportamento e na forma das pessoas consumirem. Esta necessidade acaba por ser uma exigência, sendo possível verificar esta mudança cada vez mais, pois está na mão do consumidor decidir, exigir e até despertar a sua necessidade que antes criavam por ele e, desta forma, o poder da decisão e da escolha fica à disposição do *target*. Este acontecimento pode ser analisado como uma necessidade do mercado atual de aproveitar este novo formato como oportunidade de negócio e também das empresas criarem novos produtos e serviços, melhorarem o posicionamento de uma marca e realmente entenderem como a humanidade quer viver e vivenciar uma marca. O novo olhar para o marketing identifica e percebe a necessidade, o desejo, e aspiração do consumidor. A mudança no comportamento é para muitas empresas uma oportunidade de mercado, pois esta nova abordagem do marketing pode gerar inovação de produto, de marca e de serviço.

Segundo Sarkar (2010), a inovação vai além de criar novos produtos ou agregar um novo serviço aos já oferecidos, pois muitos produtos ganham o título de inovador, mas realmente

ganham melhorias ou somente aumentam a eficiência. Também Schumpeter, citado por Sarkar (2010), vê a real inovação quando ela está ligada a um novo produto e a novos métodos de marketing para poder avaliar a inovação do produto. Ambos os autores observaram a inovação de forma similar, como uma grande força. Podem existir muitos novos produtos, novos para empresas e/ou para o mercado, ou seja, alguns são associados a modificações com pouco impacto no produto e outros podem ser inovações totalmente radicais (Sarkar, 2010).

O marketing 3.0 põe em prática uma nova abordagem. A inovação está presente em diversos modelos de negócios. A sustentabilidade do produto/serviço, da marca e do processo é fulcral para o sucesso de um negócio e ainda com uma nova visão mais voltada para o consumidor enquanto ser humano, proposta esta do marketing 3.0.

Desta forma o carácter do marketing gera uma transformação que segundo Kotler et al, 2010, p.36) pode ser analisada através dos pilares do marketing 3.0 que constam do quadro seguinte:

Quadro 1: Pilares do marketing 3.0

Pilares	Porquê?
O que Oferecer	
Conteúdo/ Marketing Colaborativo	A Era da Participação (o Estimulo)
Contexto/ Marketing Cultural	A Era do Paradoxo da Globalização (o Problema)
Como Oferecer/ Marketing Espiritual	A Era da Criatividade (a Solução)

Fonte: Kotler et al, 2010.

Aliado a estes pilares está a prática do marketing 3.0 que para ter sucesso a empresa deve compreender que o consumidor aprecia. Segundo Kotler et al (2010, p.44) os princípios do marketing 3.0 são: "a co-criação, a comunização e o carácter." Estas práticas estão no campo de estudo do marketing a gestão de produto, a gestão do cliente e a gestão de marca.

Neste trabalho após o aprofundamento dos princípios do marketing 3.0 será observado se existe associação entre as áreas do marketing 3.0 e da inovação, da co-criação na inovação aberta; da comunização (*communitization*) na inovação social; e da construção de carácter na inovação de marca.

Este estudo tem imensa importância, pois será um contributo relevante para a empresa EDP e uma nova experiência para o consumidor, uma vez que estes estarão presentes no trabalho de campo experimental. No entanto, a mudança para este novo modelo de conduzir os negócios não é tarefa fácil quando ainda se estão a praticar modelos anteriores (social e cultural). O projeto InovCity Évora será desenvolvido com um grupo de *stakeholders*, na cidade

de Évora e da região, será representado por pessoas das forças vivas de Évora a nível político, social, religioso e empresarial.

O tema também é de muito valor para qualquer segmento empresarial como para os empresários, seja qual for a área de atuação, pois perceber uma nova forma de chegar até as pessoas que utilizam um produto e/ou serviço exposto no mercado e conhecer o fator decisivo do sucesso, o cliente, o ser humano e aumentar a vantagem competitiva, e o desafio que se coloca a muitas organizações. O marketing 3.0 no seu novo modelo é voltado à inovação que está implícita na abordagem do marketing 3.0. Esta área tem como fator principal a humanidade onde o consumidor deixou de ser visto como um mero consumidor, e passou a ser um influenciador da marca e do posicionamento das empresas. O marketing 3.0 tem a proposta de oferecer um produto incrível, tornar o cliente satisfeito, e em simultâneo gerar criação de valor para a sociedade. Direcionado para esta ótica está centrado o marketing 3.0 onde a empresa se empenha em tornar o mundo um pouco melhor abraçando uma causa que possa criar valor para a sociedade, o cliente, o funcionário e o parceiro.

Esta escolha agregará valor a minha profissão que trará uma melhor compreensão do contexto da inovação centrada na nova abordagem do marketing. Proporcionará também um conhecimento teórico e prático com o estudo de caso InovCity Évora. Imersa nesta realidade pude presenciar como observadora nos *workshops* realizados na cidade de Évora a aplicação da metodologia Ideas(R)evolution que tem por detrás os princípios do marketing 3.0. Esta oportunidade também somará valores a minha experiência profissional internacional. Diante do momento desafiador que o país se encontra, a crise, este trabalho poderá ser uma ferramenta de consulta no apoio à solução e no conhecimento de alternativas para as organizações. Estes pontos refletem num desafio pessoal, numa satisfação e no sentimento de missão cumprida em Portugal.

É válido relatar que a importância desta parceria que aconteceu em Évora envolvendo partes interessadas foi valiosa para a colaboração no projeto de pesquisa. Este fato terá um contributo para a criação, a sobrevivência dos negócios e o aumento das vantagens competitivas das organizações. Desta forma empresários terão a oportunidade de conhecer e aceder este trabalho de projeto e possivelmente aplicar o modelo à sua realidade de negócio.

1.2. Formulação dos Objetivos

Os modelos, as abordagens e os processos do marketing sofrem alterações devido à rapidez com que surgem novos produtos e serviços no mercado diariamente. Tendo assim efeito direto no comportamento do consumidor, no novo estilo de consumir e alterando a forma das empresas gerirem o cliente, o produto, o serviço e a marca. É imprescindível considerar que o pleno sucesso de um negócio só será contínuo se conseguir gerar algum tipo de inovação de impacto e sustentável. Partindo deste pressuposto o objetivo geral do trabalho de projeto, numa visão ampla, será verificar se os princípios do marketing 3.0 tem efeito direto nos tipos de inovação.

Este trabalho de pesquisa para melhor direcionamento delineia três objetivos específicos a serem analisados de acordo com as fases deste trabalho, a pesquisa bibliográfica, o projeto e um inquérito de validação. Desta forma, o primeiro objetivo específico será encontrar na revisão bibliográfica correlação entre os princípios do marketing 3.0 e os tipos de inovação, em segundo lugar será constatar no projeto InovCity Évora se os princípios do marketing 3.0, a co-criação, a comunização e o caráter, são úteis para a inovação e geram resultados, e por último verificar por meio de uma entrevista se a empresa EDP incorpora na sua estratégia os princípios do marketing 3.0. A seguir um esquema que demonstra os objetivos:

Quadro 2: Esquema dos objetivos.

OBJETIVOS	
GERAL	Verificar se os princípios do marketing 3.0 tem efeito direto nos tipos de inovação.
Específico 1	Encontrar na revisão bibliográfica correlação entre os princípios do marketing 3.0 e os tipos de inovação.
Específico 2	Constatar no projeto InovCity Évora se os princípios do marketing 3.0, a co-criação, a comunização e o caráter, são úteis para a inovação e geram resultados.
Específico 3	Verificar se a empresa EDP incorpora na sua estratégia os princípios do marketing 3.0.

Fonte: Elaboração própria.

1.3. Metodologia

De forma a sustentar teoricamente o estudo empírico, a metodologia utilizada passa em primeiro lugar pela revisão bibliográfica para fazer o enquadramento teórico. A investigação foi realizada nos formatos de livros, artigos científicos e pesquisas na internet sobre dois principais pontos, o marketing 3.0 e a inovação e também abordará alguns temas publicados recentemente e que estão implícitos no tema apresentado e irão colaborar para o alcance dos objetivos do trabalho de projeto.

Uma vez realizada a revisão bibliográfica como apoio e com a intenção de validar o estudo de caso InovCity Évora será apresentado a investigação empírica na busca de dados relevantes que serão obtidos por meio da experiência e da vivência. Para isso foi escolhido uma metodologia que segundo a empresa EDP atende as necessidades do caso InovCity Évora, a Ideas(R)evolution. Esta metodologia vem sendo cientificamente testada desde 2005, através de diversas aplicações a situações reais e por meio de publicações de artigos científicos a nível nacional e internacional. Muitos termos referentes a esta metodologia serão apresentados na língua inglesa devido ao seu envolvimento em projetos a nível internacional.

No que diz respeito ao acompanhamento no terreno do caso InovCity Évora este foi efetuado desde a fase da apresentação do pedido do cliente, EDP, para o processo de co-criação, passando pela parametrização das ferramentas da metodologia Ideas(R)evolution para este caso específico, pela execução dos *workshops*, pela análise detalhada das ideias que foram geradas e pela aprovação das melhores e pertinentes ideias geradas. Na sequência da metodologia em questão por observação será feita uma análise ao relatório de projeto InovCity Évora que pertence à EDP bem como à aplicação da metodologia Ideas(R)evolution. Para finalizar serão realizadas e aplicadas entrevistas junto dos gestores da empresa de energia EDP que estiveram presentes em todo o processo, com o objetivo de analisarem e avaliarem o processo da metodologia Ideas(R)evolution.

1.4. Estrutura do Trabalho

O presente trabalho de projeto encontra-se estruturado em cinco partes. Os tópicos se complementam entre si, os três primeiros irão suportar a prática do projeto que será apresentado após estes tópicos. Primeiramente é a apresentado o trabalho de projeto, na parte introdutória.

Em seguida, estrutura-se o enquadramento teórico do tema, no qual se analisam conceitos subjacentes do marketing 3.0 e da Inovação, nesta fase procura-se estabelecer uma

sequencia lógica à pesquisa desenvolvida, com enfoque especial nos conceitos de marketing 3.0, na inovação e no *design thinking*.

A terceira parte deste projeto diz respeito à metodologia de pesquisa utilizada onde será apresentado os objetivos do trabalho de projeto e também a metodologia de recolha de dados para a realização do trabalho de projeto.

O quarto ponto explora a aplicação da metodologia Ideas(R)evolution ao caso InovCity Évora. Nesta quarta parte também são identificados os participantes e colaboradores no processo prático do caso. Ainda nesta fase é apresentado o programa dos *workshops* e seus componentes.

É descrito no quarto item a prática dos *workshops* de acordo com o planeamento das atividades. Em seguida é exibida uma grelha de análise dos entrevistados realizados aos gestores da empresa EDP e detentora da marca InovCity Évora.

Por último, no ponto cinco serão analisados os principais resultados de acordo com os objetivos propostos neste trabalho de projeto. Ainda neste último tópico, são referidas as limitações da pesquisa e as sugestões para pesquisas e trabalhos futuros.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Introdução

Neste tópico, a revisão literária enquadrará o tema e os conceitos relevantes para o trabalho de projeto na intenção de obter informações sobre a situação atual do tema. Conhecer as publicações e aspectos já abordados sobre o marketing 3.0 e a inovação, verificar as opiniões a respeito dos conceitos relacionados com o assunto em estudo e os objetivos de investigação, são aspectos fulcrais e que darão suporte para a componente prática e experimental do caso InovCity Évora.

2.2 Marketing 3.0 – Origens e Conceitos

O marketing é um elemento estratégico de destaque na construção da vantagem competitiva sustentável de uma organização e tem atraído muitos autores para uma visão do marketing mais ramificada e direcionada para a gestão do produto, a gestão do cliente e a gestão de marca. Este assunto tem sido cada vez mais referenciado, devido principalmente pela necessidade de agregar valor aos negócios. Kotler et al (2010) relatam a adaptação contínua dos conceitos de marketing a diferentes eras da vida humana, é o que o mantém interessante.

O marketing tem sofrido alterações de acordo com o tempo e estas fases foram consequências da mudança na forma de comprar e/ou de vender. Kotler et al (2010) referem o caminho que o marketing tem vindo a percorrer desde o foco direto na venda de produtos, marketing 1.0, passando por uma abordagem muito competitiva devido à facilidade que o consumidor demonstrou em pesquisar e comparar produtos, o marketing 2.0. Até ao atual Marketing 3.0 que também procura satisfazer o cliente, mas com uma abordagem centrada no ser humano. A nova abordagem do marketing reconhece que as pessoas buscam no consumo não só a satisfação funcional e emocional, mas também uma satisfação espiritual, desta forma as empresas que aderirem a este novo conceito prestarão contributos relevantes ao mundo, agregados na visão, missão e valores da organização (Kotler et al, 2010). Em síntese Kotler et al (2010) consideram a evolução do marketing. E comparam-na como pode ser observado na figura que se segue.

Figura 1: Comparação entre marketing 1.0, 2.0, 3.0

	MARKETING 1.0 Marketing centrado no produto	MARKETING 2.0 Marketing orientado para o consumidor	MARKETING 3.0 Marketing movido por valores
Objectivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os consumidores	Transformar o mundo num sítio melhor
Forças impulsionadoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Tecnologia de nova vaga
De que forma as empresas vêem o mercado	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores mais inteligentes com mentes e corações	Seres humanos completos, com mente, coração e espírito
Conceito-chave de marketing	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores
Directivas empresariais de marketing	Especificação de produto	Posicionamento corporativo e de produto	Missão, visão e valores empresariais
Propostas de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e espiritual
Interação com consumidores	Transacção «um para muitos»	Relação «um para um»	Colaboração «muitos para muitos»

Fonte: Kotler et al (2010, p.20)

Kotler et al (2010) acreditam que os consumidores são seres humanos completos, cujas outras necessidades e esperanças jamais devem ser descuidadas. Desse modo, o Marketing 3.0 complementa o marketing emocional com o marketing do espírito humano.

Os autores supracitados apresentam na sua obra uma quebra dos antigos modelos do marketing, e mostram como as empresas precisam se adaptar ao novo formato de consumo das pessoas. Kotler et al (2010) também apresentam os últimos acontecimentos na história do marketing e expõem novas abordagens na perspectiva de outros investigadores da área.

Os princípios do marketing 3.0 foram baseados e influenciados devido à mudança no comportamento, na postura e na forma de consumir. O marketing está voltado ao consumidor com uma abordagem de marketing focada na colaboração, na cultura e no espiritual (Kotler et al, 2010). Incorporadas nestas abordagens estão as práticas do marketing 3.0, que para terem sucesso na prática as empresas devem compreender o que os consumidores desejam. Kotler et al (2010), afirmam que os princípios do marketing 3.0: a Co-criação, a Comunização (*communitization*) e o Caráter são práticas que estão na área de investigação do marketing ao nível da gestão de produto, gestão do cliente e gestão da marca.

Parcialmente e precisamente, em 2004, Vargo e Lusch já haviam publicado uma tendência de mercado para o marketing voltada para o serviço. Segundo estes autores, a lógica do marketing alterou de bens tangíveis para uma troca de valores intangíveis, traduzida em habilidades, conhecimento e processos.

O marketing inicialmente percebia os produtos como resultados padronizados da produção das empresas, e a riqueza da sociedade era criada a partir do consumo de bens. Isto ocorreu no período de 1820 até 1920. Nesta fase o marketing era baseado em troca, onde o produto era a relação principal nas teorias econômicas (Vargo e Lusch, 2004).

Vargo e Lusch (2004) relataram que, em 1950, os conceitos do marketing foram orientados para o mercado. As empresas tomaram uma direção para perceber o que o consumidor queria, pois precisavam de um conceito de utilidade para consumir, criar uma oferta que satisfaça o desejo e a necessidade ao mesmo tempo os autores ainda consideram que na nova lógica baseada em serviços, o que prevalece é o atendimento da empresa aos consumidores, as organizações interligadas unindo forças e aplicando competências para resolver as necessidades. Isto vem acontecendo nas últimas décadas e também no último século, onde se encontra uma nova interpretação das relações de mercado.

Kotler foi citado, em 2004, por Vargo e Lusch, como exemplo de um dos antigos modelos do marketing. Atualmente as investigações de Kotler et al (2010) estão mais alinhadas com as ideias de Vargo e Lush que são os investigadores pioneiros nesta linha dentro nova abordagem do marketing.

Vargo e Lusch (2004) criaram uma lógica para o marketing, voltada para o serviço dominante, ou seja, num produto, numa marca, todas as experiências de consumos são denominadas por “lógica do serviço dominante” no conceito destes autores. Seguindo este ponto de enfoque no serviço, Kotler et al (2010) estão alinhados com Vargo e Lusch (2004) e assumem que num mercado voltado para o serviço é preciso perceber as envolventes de interação com o mercado e torná-lo num ambiente de discussão sobre as condições que realmente criam valor, como uma grande comunidade. Só desta forma é possível competir atualmente diante das imensas ofertas de consumo.

Kotler et al (2010) exploram o envolvimento do consumidor no processo de criação de valor. Este envolvimento na forma de consumir assume uma postura ativa e participativa, seja no planejamento, no processo de *design* até na produção dos serviços.

As empresas buscam oferecer soluções para os problemas da sociedade conforme a área de atuação. E essa busca reflete-se na missão, visão e valores da organização, mas não apenas como um texto repleto de frases bem elaboradas e sim como uma crença direcionada por líderes, acionistas, empregados, parceiros e todos aqueles que fazem parte da grande área de negócio (Kotler et al, 2010).

Peter Drucker, citado por Kotler et al (2010) afirmou que as empresas bem sucedidas não começavam seu planejamento focando nos resultados financeiros e sim na realização de sua missão. A missão unida ao consumidor somente é boa se apresentar soluções para

transformar a vida dos consumidores. Alguns aspectos, devem ser levados em consideração no que diz respeito à missão, às práticas inovadoras que transformam a vida das pessoas, às histórias que emocionam, pois sempre existe uma interessante história a ser contada atrás de uma grande missão, por isso, criar uma missão pode não ser tão simples (Kotler et al, 2010).

Quando uma marca está posicionada no mercado e foi aceite pelos consumidores, deixa de ser propriedade exclusiva da empresa. Passa a fazer parte da vida das pessoas. Os valores da empresa também precisam estar juntos aos empregados, por isso a missão da empresa traduz a sua existência. São os seus valores junto aos colaboradores da empresa que a tornam perceptível aos clientes. Kotler et al (2010) comentam que alguns empregados ignoram os valores da empresa ou apenas olham para os valores como algo que foi desenvolvido especificamente para uso de relações públicas. Neste contexto os empregados, que realmente seguem os valores ficam desapontados porque as outras pessoas corporativas os ignoram. Neste caso, as empresas não estão praticando o Marketing 3.0, pois esta nova prática do marketing. Implica que as empresas convencem tanto os clientes externos como os clientes internos (empregados) a viverem os seus valores.

Na perspectiva social o marketing 3.0 tem como proposta promover as mudanças que as pessoas precisam. Nessa vertente é preciso modificar o modelo padrão de negócios e adotar uma posição de negócio mais social. Negócio social é uma expressão criada por Muhammad Yunus, segundo Yunus (2007) “num negócio social, os investidores / proprietários podem gradualmente recuperar o dinheiro investido, mas não podem tomar qualquer dividendo para além desse ponto”. Yunus (2007) ainda comenta que o objetivo do investimento para esse estilo de negócio tem a finalidade exclusiva social por meio das tarefas da empresa, onde o ganho pessoal não está implícito. O intuito do retorno financeiro de um negócio social é especialmente para cobrir o custo e lucrar para alcançar os objetivos sociais. Yunus (2007) ressalta que “o impacto do negócio sobre as pessoas ou o ambiente é que mede o sucesso do negócio real e não a quantidade de lucro feito em um determinado período. A sustentabilidade da empresa indica que está sendo executado um negócio. O objetivo da empresa é alcançar a meta social”. O marketing social deixou de ser uma estratégia de marketing e passou a fazer parte da cultura do marketing e da organização unidos ao que realmente as pessoas acreditam ser um bem social. Kotler et al (2010) referem que, ao contrário do que muitos acreditam, a filantropia não promove a transformação social, mas a transformação social impulsiona a filantropia. Ações filantrópicas exercem apenas impacto imediato nos problemas sociais, mas não os resolvem.

No que diz respeito ao consumidor atual, ou na ótica do consumidor consciente, este ganhou e continua a ser um ícone de destaque nas investigações de variadas áreas de

estudos, pois a constante mudança de comportamento e da forma de consumir alteram os modelos de negócio. Giglio (2010, p.28-50) analisa os formatos de redes/grupos em que o consumidor é o ator influenciador, constata que “o consumidor agora tem sua identidade criada e desenvolvida nas complexas interações sociais em que está envolvido, incluindo as comerciais, numa dinâmica de relações e papéis sem uniformidade, ou padrão”.

Pode-se interpretar o marketing 3.0 como uma moderna abordagem do marketing para um consumidor moderno, pois a adaptação à mudança é um fato e é constante, tanto na investigação como no comportamento humano. Existindo esta premissa, é possível relatar que por muito tempo os interesses das organizações foram mais importantes do que as necessidades das pessoas, ou ainda de uma nação. O marketing 3.0 reconhece o poder direto do consumidor consciente na estratégia de uma organização. Sendo assim, frases bonitas em quadros brilhantes deixam de ter importância; “o fundamental é associar a missão, visão e valores da empresa com a mente, o coração e o espírito do homem” (Kotler et al, 2010). Do foco das organizações sai o lucro a qualquer custo e entra o ser humano. Assim, fica claro como as escolhas de consumo podem mudar o mundo.

Esta é a era que o consumidor quer ser envolvido numa causa, quer participar de algo que acredita e também, sente a necessidade de colaborar. Esta é uma oportunidade para estimular o contributo das pessoas a favor e em benefício dos objetivos de gestão da empresa.

Perante a necessidade percebida, onde as empresas precisam colaborar com os seus consumidores, a colaboração inicia-se quando os gestores de marketing ouvem aquilo que os consumidores dizem para compreender a forma como pensam e ganham conhecimento do mercado (Kotler et al 2010). Uma envolvente que merece destaque é a transparência em que as marcas e as empresas em geral se relacionam com o cliente, pois “a confiança é conceituada em vários campos das Ciências Sociais Aplicadas como a disposição de uma pessoa em colocar-se na dependência de outra” (Giglio, 2011, p.33).

A aplicação desta nova proposta, do marketing mais colaborativo, implica a necessidade de adaptação da marca. Neste sentido podem ser associados novos elementos de interação com as pessoas, onde a estratégia de marketing poderá ser direcionada na participação mais intensa do consumidor na criação de valor e nas decisões sobre o produto e o serviço. Kotler et al (2010) afirmam que a colaboração mais avançada acontece diretamente com os consumidores quando eles desempenham o papel principal na criação de valor através da co-criação de produtos e serviços.

Um recurso poderoso do marketing 3.0 na geração da inovação é a criatividade. Segundo Amabile (2010), a criatividade é que produz ideias novas e gera a inovação, e com a falha na implementação de uma ideia ela não passa disso, apenas uma ideia. A criatividade

desta forma é interrompida no processo e assim desestimulada, por isso é preciso pessoas certas trabalhando no ambiente certo, ou seja a criatividade necessita ser valorizada e estimulada, desta forma cria-se um cenário positivo para o colaborador e para a empresa.

É fato que a criatividade e a inovação estão interligadas na colaboração e no estímulo da geração das ideias. Este é um ponto em comum entre os autores dentro de contextos variados. As pessoas criativas são “na sua grande maioria, inovadores que criam e usam tecnologias e conceitos novos. Na qualidade de membros mais avançados da sociedade, são a favor de marcas colaborativas e culturais. São co-criadores expressivos e colaborativos” (Kotler et al, 2010, p.32,33).

Com o mundo globalizado, onde a internet ultrapassou barreiras, ou como referem Kotler et al (2010), a era da “tecnologia de nova vaga”, a colaboração, a propagação de ideias, a informação de forma generalizada e a opinião pública só aumentam. Principalmente no meio tecnológico, há a necessidade das empresas utilizarem esses fatores a seu favor. “A tecnologia impulsiona a globalização da paisagem política e legal, económica e sociocultural, o que cria paradoxos culturais na sociedade. A tecnologia também impulsiona a ascensão do mercado criativo, que é mais espiritual na forma como vê o mundo” (Kotler et al, 2010, p.36).

Foi percebido até o momento a importância da interação e a experiência entre consumidor e a marca, desta forma também é preciso conquistar e manter a confiança dos consumidores. Quando este sentimento de confiança é criado “os consumidores do presente reúnem-se nas suas novas comunidades, co-criam os seus próprios produtos e experiências e só vão procurar fora da sua comunidade características admiráveis” (Kotler et al, 2010, p44).

Os princípios do marketing 3.0 estão representados sinteticamente no quadro que se segue:

Quadro 3: Princípios do marketing 3.0

Campos do Marketing	O conceito de Marketing do Futuro
Gestão de Produto	Co-criação
Gestão do Cliente	Comunização
Gestão de Marca	Construção de carácter

Fonte: Kotler et al (2010, p. 44)

A constante co-criação e a co-participação permitem às marcas a criação de uma conexão de valor com o cliente. Desta forma facilitam a propagação de uma ideia por meio dos interessantes *insights* que surgem e dispõem para a empresa (Kotler et al, 2010).

Seguindo este conceito do marketing do futuro, onde a co-criação é parte do processo na geração de ideias e uma etapa inicial para a geração da inovação, a busca e necessidade por pessoas criativas tende a aumentar, mas a criatividade, não é um poder que somente alguns possuem. Sternberg e Lubart citados por Dualibi (2009) propõem que “assim como a inteligência, todos têm criatividade e esta pode ser desenvolvida”. Segundo eles, a pessoa criativa está pronta a gerar ou obter novas ideias, que muitas vezes não percebem, e contribuir com determinação para torná-las possíveis, pois está disposta a correr riscos e a enfrentar dificuldades (Dualibi, 2009). “O grande desafio da pessoa criativa é a pressão social pelo conservadorismo, pelo fazer do mesmo diariamente, pelo combate aos diferentes. Embora as pessoas afirmem o contrário, é muito comum ouvir que elas não querem saber de novidades” (Dualibi, 2009, p. 120). A tendência em muitos casos, quando uma pessoa expõe uma nova ideia que está fora do comum ou vai além do básico muitas vezes não é aceita e acaba não sendo levada a sério. Esta é uma área a explorar dentro e fora das organizações.

Nas organizações esse valor criativo, pode ser traduzido como capital humano, pois quando se fala em criatividade, fala-se de pessoas. As empresas na maioria são remetidas primeiramente ao que seus líderes representam. Para embasar este raciocínio Champy et al (2010, p.14), afirmam que “as capacidades definem muitos dos intangíveis que os investidores observam, da marca com o qual os consumidores se identificam e da cultura que molda o comportamento do funcionário. Essas capacidades também se tornam a identidade da empresa, os resultados concretos das práticas de Recursos Humanos e a receita para implementar a estratégia de negócios (Champy et al, 2010).

Visto que a criatividade é um investimento pessoal e organizacional, pode ser agregada às estratégias das empresas, pois poderá ser o princípio de um processo de inovação como diferencial no mercado competitivo. Para Dualibi (2009) a criatividade é a habilidade de criar novas respostas e ideias para resolver problemas novos ou antigos. “É o *insight* original, que resulta de um processo heurístico e não algorítmico. O processo criativo é uma técnica de resolver problemas, a qual pode ser aplicada a todas as actividades humanas e não apenas à actividade específica de criar boa comunicação” (Dualibi, 2009, p.10).

Handy citado por Champy et al (2010) refere que “a organização do futuro precisa equilibrar o poder com a responsabilidade que inevitavelmente o acompanha. Precisamos urgentemente de uma mudança cultural na maneira como as corporações se comportam e como são percebidas pela sociedade mais ampla. Portanto, a mudança deve inicialmente vir de fora, dos principais participantes, dos formadores de opinião e activistas” (Champy et al, 2010, p.86,88). O livro reúne visões e *insights* de alguns líderes com uma cultura estratégica, onde Srikumar citado por Champy (2010, p.43) enfatiza que “praticamente todas as empresas

afirmam orgulhosamente que seus funcionários são seus activos “mais valiosos”. A organização do futuro não tentará nem mesmo “motivar” seus funcionários. Em vez disso, fará de tudo para descobrir o que os está desmotivando e tentará eliminar a causa” (Champy, 2010, p.43). Esta é a tendência, funcionários mais empreendedores, por isso é preciso não só a elaboração da missão da empresa baseada nos valores, mas também implícita na experiência de seus líderes que mostrará a identificação com a empresa na sua atividade diária.

O desafio para essa fase é o de gerenciar a criatividade e torna-la um capital da empresa, pois para uma empresa sobreviver seguindo esta tendência deve mudar, ou melhor, se adaptar aos comportamentos humanos dentro e fora da organização.

Encontrar o equilíbrio entre influentes internos e externos para esses novos modelos não será tarefa fácil, pois há interesses (internos) de negócios das organizações que visam lucro e do quadro geral (externo) que envolve uma sociedade. Adam Smith citado por Champy et al (2010), também afirmou o seguinte: “Uma especulação rentável é apresentada como um bem comum porque o crescimento estimulará a demanda, e disseminará o conforto e as melhorias. Nenhum cidadão ou homem de sentimentos poderia ser contrário a ela. Mas a natureza desse crescimento, em comparação com ideias mais antigas, como o refinamento, por exemplo, é que ela é infinitamente autogeradora e não direccionada na eterna demanda por todas as coisas inúteis do mundo.” (Champy et al, 2010, p.89).

As empresas, e seus líderes, que adotarem essas adaptações vindas dos novos modelos empresariais e do comportamento humano, terão um diferencial no mercado diante da oferta já existente, ao mesmo tempo, se destacarão diante da concorrência, que aumenta com a cultura estimulada para o empreendedorismo e para a inovação e são impostas atualmente dentro das nações cada vez mais. “A organização do futuro deve trazer uma proposição de valor alternativa para problemas aparentemente insuperáveis nesses campos. As organizações que abraçam essa estratégia baseada em valores são as mais bem adaptadas para integrar a economia global complexa que atravessa idiomas, limites geográficos, denominações religiosas e diferenças políticas”(Champy et. al, 2010, p.142).

Seguindo os princípios da criatividade enquanto pessoa e organização, é preciso perceber na prática como tornar essa economia criativa a serviço das empresas na busca por soluções aos problemas ou na criação de ideias alinhados aos objetivos da organização.

Para Kwolek citado por Dualibi (2009), responsável pelo desenvolvimento do Kevlar da Dupont, o processo criativo para inovação requer um modo novo de olhar para as coisas, um entendimento das pessoas e um desejo empreendedor de assumir riscos e trabalhar duro. “Deve-se estar disposto a tentar diferentes abordagens para um problema e não se deve desistir até achar uma resposta” (Dualibi, 2009, p.94).

Após a reflexão sobre o novo modelo marketing, da contribuição da criatividade humana no valor agregado para as organizações, é visto que o ser humano é o ativo que está no foco das investigações, como fator influenciador e decisivo no direcionamento do plano estratégico de marketing. Partindo dos princípios do marketing 3.0 e na intenção de perceber melhor a definição dos mesmos analisar-se-á os três: a co-criação, a comunização (*communitization*) e o caráter. No geral estas principais trabalham em conjunto no processo do marketing para a cultura de geração da inovação. Estes são princípios amplos e centrais deste trabalho de projeto.

2.2.1 Co-criação

Foi identificado na revisão bibliográfica efetuada que o termo *co-creation* está sendo muito referenciado nas áreas da gestão. Este é um termo que descreve a nova abordagem da inovação e foi desenvolvido segundo Kotler et al (2010) por C.K. Prahalad na publicação do *The New Age of Innovation*. Foram observadas novas formas de criar produtos e experiências nas empresas por meio dos colaboradores, consumidores, fornecedores e parceiros de canal fazendo parte de uma rede de inovação. Kotler et al (2010) comentam que “a experiência de um produto nunca é uma experiência de um produto por si só. É a acumulação de experiências individuais de consumidores que cria a maior parte de valor de produto. Quando consumidores individuais experimentam o produto, personalizam a experiência com os seus próprios desejos e necessidades individuais” (Kotler et al, 2010, p.45).

Neste princípio do marketing 3.0 direcionado para a inovação existem processos a serem planejados, seguidos e se preciso adaptados (flexível). Segundo Kotler et al (2010) existem três etapas no processo de co-criação. Inicialmente, “as empresas devem criar aquilo a que chamamos uma “plataforma”, um produto genérico que pode ser personalizado mais tarde. Em segundo lugar, devem permitir que os consumidores individuais no interior de uma rede personalizem a plataforma para esta ir ao encontro das suas próprias identidades únicas. Por fim, devem dar voz aos consumidores e enriquecer a plataforma ao incorporar todos os esforços de personalização efectuados pela rede de consumidores” (Kotler et al, 2010, p.45).

Segundo Page citado por Skarzynski, “indivíduos diferentes encaram um dado problema sob perspectivas diferentes e tentam resolvê-lo de maneiras diferentes. É lógico que quanto mais diversificadas forem as perspectivas e as abordagens à resolução de um problema (a chamada heurística) dentro de um grupo, mais ideias novas surgem. As equipas diversificadas têm realmente mais hipóteses de pensar de forma diversa e, portanto, de apresentar novas respostas estimulantes”(Skarzynski, 2010, p.54).

A “co-criação de valor” acontece na busca do entendimento das necessidades e desejos relevantes do cliente vindo da experiência de consumo do mesmo (Prado, 2010, p.11).

Nesta perspectiva, a pessoa que consome ou não determinado produto ou serviço tem um repertório que se estimulado e inspirado de acordo com os corretos objetivos estratégicos de gestão e/ou marketing podem tornar-se um gerador de contributo para as necessidades, e às vezes, dificuldades que as empresas encontram na interpretação das necessidades e desejos das pessoas.

2.2 .2 Comunização (*communitization*)

Godin citado por Kotler et al (2010) afirma que um investigador da área do marketing avalia que os consumidores querem estar conectados a outros consumidores no lugar de estarem diretamente ligados com as empresas.

A *internet* como sendo um dos lugares de grande concentração de grupos, ou comunidades é um exemplo da necessidade que as pessoas sentem em relacionarem-se em grupo. Este fato prova que a experiência em grupo não é apenas uma tendência, isto é um acontecimento do futuro e o futuro é agora, pois a ação de colaboração dos usuários está crescendo cada vez mais. As organizações precisam estar atentas, pois destes relacionamentos de grupo podem surgir uma inovação, ou um novo produto, por isso a transparência é essencial no relacionamento com os clientes que estão presentes em todos os canais, pois as marcas estão fazendo parte do cotidiano das pessoas.

O aumento da participação e colaboração do consumidor foi comentado por Prahalad e Ramaswamy (2004) e estão na maioria das referências bibliográficas sobre a gestão do novo marketing, uma vez que defendem que os papéis dos consumidores estão mudando. Este fato é vivido, pois as pessoas querem estar e comunicar em grupos *on-line* ou *off –line*. Por este motivo, o comportamento das pessoas como consumidores, está deixando de ser passivo-individual para ser ativo-comunidade e se tornarem agentes de decisão, que influenciarão na decisão e no direcionamento da marca, empresa e organização, pois “deixaram de ser desconhecedores para passarem a estar informados” (Kotler et al, 2010, p.25).

Para Kotler et al (2010, p.26) o “marketing colaborativo é a primeira pedra angular do Marketing 3.0. As empresas que praticam o Marketing 3.0. aspiram a mudar o mundo. Não podem fazê-lo sozinhas. Numa economia interligada, têm de colaborar umas com as outras, com os accionistas, com os seus parceiros de canal, com os seus funcionários e com os seus consumidores” (Kotler et al, 2010, p.26).

Segundo Pardo (2010, p.25) as comunidades de clientes são “a ideia da aglutinação de indivíduo com interesses comuns é, portanto, um ponto crucial para o entendimento da criação de comunidades ao redor de marcas e produtos”.

Kotler et al (2010) por sua vez expõem como exemplo a *Trendwatching*, uma rede de pesquisas de tendências, esta referencia as motivações dos consumidores para a co-criação do produto. Alguns consumidores gostam de demonstrar as duas capacidades de criação de valor para outros verem. Enquanto outros optam por personalizar um produto ou serviço de acordo com cada estilo de vida. Por vezes, os consumidores têm como objetivo a recompensa monetária oferecida pelas empresas pelos esforços de co-criação.

Este princípio do marketing 3.0 comunicação (*communitization*) caracteriza o comportamento das pessoas quando se organizam em grupos, seja para colaborar com ideias, expor opiniões e/ou compartilhar suas experiências positivas e negativas com a marca, pois “os clientes confiam nos fornecedores com provas dadas ou na sua rede de amigos bem informados em vez de prestarem atenção aos anúncios televisivos” (Godin, 2009, p.22).

2.2.3 Construção de caráter

“Uma marca não passa de uma ideia. É mais provável que as ideias que são disseminadas tenham sucesso do que as outras. Chamo às ideias que são disseminadas “ideias-vírus”” (Godin, 2009, p.40).

Embora o relato de Godin (2009) seja radical e direto, tem sua lógica, pois uma marca, produto ou serviço quando foram criados iniciaram por uma ideia, mas a ideia por si só não sobrevive. O mesmo acontece com a marca. Para uma marca ser aceita e posicionada diante a concorrência é preciso uma gestão contínua direcionada para pessoas. Conforme Kotler et al (2010) uma marca precisa ter uma relação com o consumidor enquanto ser humano e transmitir por meio do ADN . Desta forma a marca passará a fazer parte da vida das pessoas e segui-las durante muitos anos.

“A primeira maneira de conquistar clientes e vendas, e a mais usada, enfoca a geração de preferência de marca entre as escolhas de marca consideradas pelos clientes, ou seja, vencer a concorrência” (Aaker, 2011, p.24).

Conseguir um diferencial para a marca, não é tarefa fácil, diante de tantas outras marcas que surgem a nossa frente mesmo quando não estamos à procura. Esta tarefa é missão do marketing e especificamente para especialistas, os gestores de marca.

Diogo (2008) explica que a diferenciação diante da concorrência ocorre por meio de um processo de gestão de marca, desta forma será possível alcançar resultados financeiros

para as empresas, pois a gestão de marca agrega valor ao produto e ao serviço. E mais, Kapferer, citado por Diogo (2008, p.31), refere que “é devido a esta perspectiva que as marcas podem ser encaradas como um bem intangível, que requer um tratamento e uma gestão cuidada”. Na visão de Berthon et al e Keller sobre a relevância das marcas, Diogo (2008) cita, “As marcas assumem um papel e uma relevância distintas consoante a perspectiva de análise seja centrada nas empresas ou nos consumidores. No entanto, tal consideração só vem enriquecer o papel das marcas dada a sua utilidade e aplicação específica, seja pelo lado da procura, seja pelo lado da oferta” (Diogo, 2008, p.31).

Para o marketing do futuro, nomeado por Kotler et al de marketing 3.0, o conceito de marketing do passado e ainda muito presente constrói uma marca, mas o conceito do marketing atualizado vai além de pensar uma marca para o consumidor, mas sim agregar um valor a uma marca com identidade representativa para o cliente, com significado baseado em valores direcionados às pessoas.

Kotler et al (2010, p. 46) citando Pine e Gilmore referem que “quando os consumidores de hoje veem uma marca, podem e irão imediatamente julgar se essa marca é falsa ou verdadeira”. A necessidade do consumidor atual precisa ser percebida pelas empresas elas devem tentar através de experiências transmitirem a verdade que assumem por meio de publicidade para não perderem a credibilidade (Kotler et al, 2010). “No mundo horizontal dos consumidores, perder credibilidade significa perder uma rede inteira de potenciais compradores” (Kotler et al, 2010, p.46).

Abandonar velhos modelos e adaptar aos novos, não é tarefa fácil. A necessidade de permanecer no mercado, diante do novo, exige um grau de esforço das empresas e seus líderes. É preciso estar atento, por isso a necessidade da marca criar a relação com a pessoa. Neste sentido Godin (2009, p.28) refere que “qualquer meio de comunicação que interrompa qualquer tipo de actividade do consumidor. Os indivíduos e as empresas deixaram de prestar atenção”. No mesma linha de raciocínio pode-se citar Kotler et al (2010, p.54) onde segundo os autores “uma marca deve ser apreendida como sendo capaz de concretizar aspirações emocionais e de praticar a compaixão sob alguma forma”.

No que diz respeito a diferenciação das organizações diante da concorrência o que pode colaborar para que as empresas possam concorrer igualmente dependerá da abordagem que se toma. De acordo com Aaker (2008, p.25) “a estratégia é adotar inovações incrementais para tornar a marca ainda mais atraente ou confiável e as ofertas, mais baratas, ou fazer com que o programa de marketing seja mais eficaz ou eficiente”.

Para Aaker (2010, p.30) a relevância da marca ocorre quando duas condições são atendidas:

- A categoria ou subcategoria alvo é seleccionada. O cliente possui um desejo ou necessidade percebida relativa à categoria ou subcategoria em questão, definido por alguma combinação de atributos, aplicações, grupos de usuários ou outras características peculiares.
- A marca está no conjunto de consideração. O cliente considera a marca quando toma a decisão de comprar ou usar a categoria ou subcategoria alvo. Noutras palavras, a marca passa no teste de triagem.

“Muitos líderes empresariais estão fazendo importantes avanços na transformação de suas estratégias de marketing para enfrentar mudança de ambientes competitivos, produtos emergentes, categorias de serviços e necessidades do cliente em evolução. Estão pensando em termos de soluções em vez de produtos, partes interessadas, em vez de clientes, e redefinindo em vez de melhorar” (Lucas e Geyer, 2011, p.1-3).

O sucesso da estratégia de marketing é dependente de envolventes externas e internas. Como também dos esforços de marketing, onde as tradicionais ferramentas não são novidades. O básico passou a ser, uma obrigação, o mínimo que se espera da função exercida pela gestão de marketing e hoje tudo está interligado, as gestões estão fazendo parte uma das outras e a inovação é a hipótese de fazer a diferença dentro da competitividade dos mercados.

O marketing 3.0 na sua essência é um elemento nascido para atender ao novo modelo de mercado oferta *versus* procura, dando mais atenção às pessoas, o consumidor. O ser humano mudou para um estilo que alterou a forma de como expor, marcas, produtos, serviços e movimentou organizações a pensarem, buscarem diversos meios de atingir seus públicos alvos.

2.3 Consumer Generated Marketing

O Consumer Generated Marketing é um novo conceito do marketing gerado pelo consumidor que segundo o investigador Dionisio (2012) é feito por consumidores e constitui numa impactante referência de mudança no comportamento do consumidor e da sua aproximação e relação com as marcas.

Nos últimos anos, as campanhas de marketing geradas pelo consumo tornaram-se cada vez mais populares. Para a maioria das marcas e principalmente para os detentores delas obter esse conteúdo gratuito gerado e compartilhado na *internet* pelos usuários e de toda sua rede social tornou-se positivo, ao nível do posicionamento e para o aumento das vantagens competitivas.

A tecnologia está a favor do consumidor, hoje como jamais visto, este poder que o consumidor dispõe aumentou a sua participação. Segundo Dionisio (2012) este fato possibilita o usuário a participar na gestão das marcas, sugerindo, exigindo, reclamando e também colaborando na criação de produtos, definindo preços e em outros casos participando na comunicação.

O consumidor pode gerar uma estratégia de marketing direto, assim como determinar a escolha de sua marca. A experiência com as marcas é um tema discutido em redes sociais, blogues e outros canais, direcionadas aos consumidores que muitas vezes tornam-se críticos da marca e das suas propostas de valor (Dionisio, 2012).

Nesta era, as informações estão à disposição de todos. As organizações precisam ser transparentes nas suas ações e atitudes, pois pode ocorrer uma desvantagem para as marcas refletidas no conteúdo gerado pelo consumidor e se tornar um risco potencial para a marca. De forma planejada é necessário aproveitar este desejo de participação que vem do mercado (Dionisio, 2012).

Também, em Portugal, Dionisio (2012) diz ter verificado algumas empresas que estão seguindo este caminho e integrando o consumidor no marketing das marcas. Como o caso do SAPO Codebits, um evento anual que acontece durante três dias e que serve para atrair talentos de informática, onde os melhores projetos recebem patrocínios para o seu desenvolvimento e alguns são aplicados no próprio SAPO.

Os gestores de marca precisam voltar suas estratégias para os diversos tipos e diferentes campanhas de mídia e na geração de diferentes consumos. Desta forma o usuário irá escolher o caminho certo que influenciará no futuro sucesso ou fracasso da marca. Ainda Dionisio (2012) justifica que o Consumer Generated Marketing não é para todo o tipo de consumidor, mas é imprescindível estar atento a participação dos consumidores que buscam envolvimento e experiência, pois eles consequentemente são ativos de compra e ditadores da marca.

2.4 Inovação

“Nos dias de hoje, não se encontra uma declaração de missão empresarial que não valorize a questão da inovação. Todavia, apesar da importância que se dá à criatividade e aos processos de inovação, pouco se conhece sobre como ocorre de fato a manifestação criativa em uma organização” (Dualibi et al, 2009, p.138).

A palavra inovação está atualmente em mais evidência do que nunca. Este termo está sendo usado muitas vezes como um arquétipo no sentido de demonstrar um diferencial

moderno e popular, mas a real importância da inovação de acordo com Sarkar (2010) é para a sobrevivência e crescimento das empresas e para a competitividade das economias.

O termo inovação é popular, fato possível de comprovar numa simples pesquisa, pois foi possível visualizar aproximadamente 24.100.000 resultados em português e em inglês perto dos 406.000.000 expressões em variados canais na *internet*. Estes são dados da inovadora ferramenta de busca, Google, mas o exercício da inovação vai além de incluir a palavra em diversos contextos, o aprendizado e a prática são fulcrais para que esta tenha vida e seja sustentável.

No resgate histórico da definição da inovação como ferramenta de gestão pode-se citar Schumpeter (1934, p.66), que afirma que a inovação é “a introdução de um produto, ou a melhoria na qualidade de um produto já existente, a introdução de um novo método de produção, a inovação no processo, a abertura de um novo mercado, um novo mercado para a exportação, uma nova fonte de fornecimento de matérias primas ou bens semi-faturados, uma nova forma de organização industrial”. É possível constatar que a inovação pode ser adaptada a vários mercados. Ainda pode-se conceituar a inovação segundo Drucker (1993) como instrumento dos empreendedores, a forma como os empreendedores encaram a mudança numa perspectiva de oportunidade de um negócio ou serviço diferente, pois são fatores de busca para a inovação de sucesso. É possível encontrar variadas definições de inovação na literatura antiga e atual o que altera é a forma que cada autor tem de contextualizar seu ponto de vista.

É importante ressaltar que o novo, ao menos na prática, não é sinônimo de inovação, o desempenho da inovação vai além de uma novidade. De forma simples a perceber a “Inovação significa ter uma nova ideia ou, por vezes, aplicar as ideias de outras pessoas em novidades ou de uma nova forma” (Sarkar, 2010, p. 141). As empresas buscam a inovação para contribuir, é certo, mas não apenas para criar algo novo, mas sim aumentar a vantagem competitiva no mercado. “Os novos produtos ajudam a reter e a conquistar novas quotas de mercado e aumentam a margem de lucro nesses mercados” (Tidd et al, 2003).

Inovação ainda contextualizada por Sarkar (2010) implica dois elementos fundamentais, criatividade e ideias novas, mas para o processo de uma ideia ter sucesso e ganhar esse nome “inovação” ela precisa se tornar real no mercado, ser implantada, e ainda alcançar um impacto econômico de alto índice. A inovação nas empresas “pode estar ligada ao lançamento de novos produtos, à melhoria de produtos existentes ou à inovação organizacional para melhorar a eficiência da mesma. Ao nível macroeconómico, a inovação está intimamente ligada com o crescimento económico e com o bem-estar dos povos” (Sarkar, 2010, p.141).

Entre estas e muitas outras definições de inovação acessíveis a todos, é visto que ela é mais uma importante componente e um benefício para a competitividade a níveis altos, seja em qual for o meio que ela aconteça. A inovação é uma oportunidade refletida da mudança, do surgimento do novo, é um fenômeno que está em voga ao menos como moda, mas para o exercício da inovação ainda é preciso perceber suas envolventes e diferenças. Sendo assim é importante ressaltar, pois nem tudo que é invenção é inovação e para uma invenção chegar a ser uma inovação ela precisa passar por um processo, pois segundo Sarkar (2010) a empresa precisa combinar recursos tangíveis e intangíveis, ou seja, Roberts citado por Sarkar, afirma que “a invenção e inovação, estão evidentemente relacionados havendo situações em que uma inovação surge da combinação de várias invenções ou da adaptação de algo que já foi inventado noutras circunstâncias” (Sarkar 2010, p.146).

“É incrivelmente difícil criar uma inovação que consiga alterar significativamente a direção do mercado. Quando alguma oferta melhor tem a chance de estimular a mudança de preferência, os concorrentes quase sempre reagem com tanta vontade e energia que a vantagem sempre dura pouco” (Aaker, 2011, p.25). Seguindo essa constatação da dificuldade das empresas em tirar a inovação da teoria e passar a inovação para a vida real, Skarzynski & Gibson (2010, p.26) afirmam que para “a maioria das empresas, o difícil desafio consiste em perceber como transformar toda essa retórica numa realidade permanente que aumente as receitas não só através da simples melhoria dos produtos ou serviços existentes, ou através da procura de um êxito inigualável, mas também por meio da produção de um fluxo constante de inovações revolucionárias que capitalizam ao longo do tempo, criando uma extraordinária vantagem competitiva”. Os autores ainda descrevem a razão desta dificuldade em praticar a inovação, devido a não existência de um modelo claro “reflectido na prática da gestão” a inovação como uma competência que pode ser conquistada, apreendida “a todo o momento, em qualquer lugar” (Skarzynski & Gibson, 2010). “Construir uma capacidade sólida e sistêmica para a inovação é agora o imperativo inevitável para todas as empresas – tão importante para o sucesso e para a sobrevivência de uma empresa como, no seu tempo, o movimento de qualidade” (Skarzynski & Gibson, 2010, p.38).

A atividade é intensa, trabalhosa, mas não impossível de aplicar, afinal um tema tão embasado por investigadores sérios e de alta capacidade analítica, exploratória e empírica colaboraram para o acontecimento de vários casos de sucesso, mas manter a atenção é também missão dos grandes líderes das organizações para que a inovação enquanto uma mais valia não resulte em caos e resultados negativos. “As organizações podem melhorar as suas chances de criar uma nova oferta que transformará o mercado ao se tornarem mais

proficientes em pensamento criativo e ao utilizarem várias abordagens de geração de ideias” (Aaker, 2011, p.177).

Na intenção de dar suporte à inovação, à exploração de novas ideias e manter a competitividade, algumas investigações voltam o olhar a criatividade como um elemento importante na geração da inovação. Na tentativa de se obter novas ideias, a criatividade é praticada no processo, não como um dom, mas sim como uma habilidade que pode ser desenvolvida. Pode-se resumidamente enxergar a criatividade como um jeito de criar coisas novas e a inovação de fazer coisas novas de grande valor.

Ainda de acordo com Dankbaar referido por Igartua et al (2010) a inovação pode ser examinada por meio de duas abordagens diferentes, mas complementares. Primeiramente a gestão da inovação pode ser definida como a criação de condições para a promoção da criatividade humana, incluindo o ajuste estratégico e o gerenciamento de contexto. Em segundo a gestão da inovação pode ser vista como um processo para promover a geração do conhecimento.

Patnaik (2010, p.1-2) destaca a criatividade, e esta é indispensável enquanto investimento para a empresa, “é tentadora para ser descartada nos altos e baixos da economia”. Mas o autor explica que nos tempos difíceis a criatividade é imprescindível e quando as condições melhoram ela pode acelerar a escala ascendente de uma empresa. As organizações precisam repensar esse valor intangível que a criatividade pode proporcionar numa economia em ascensão ou não.

Na criatividade, “o mais importante é estabelecer conexões, às vezes entre fontes ou perspectivas que parecem completamente diferentes. Produtos, tecnologias e até ideias de pessoas ou empresas de fora da organização podem ter potenciais incríveis para os esforços criativos da empresa” (Aaker, 2011, p.168).

Inovação e criatividade trabalham juntas, mas nem sempre no mesmo ritmo, pois criar implica competência de inovação. A criatividade na colaboração para a inovação está mais voltada para a experiência diferenciada de um grupo de criativos do que com o aumento da criatividade individual da pessoa (Aaker, 2011).

O idealizador do Post-it, Art Fry, entendia que “a criatividade dependia de um processo fundamentado em três aspectos: certo nível de conhecimento no assunto ou sector; grande desejo de fazer algo útil para a sociedade ou para o mercado e objectivo”. Ainda segundo Art Fry, citado por Dualibi (2009, p.95), um “objectivo pode ser pontual ou abrangente, mas deve-se ter um. Uma ideia criativa não se torna uma inovação até que seja adoptada largamente e incorporada ao nosso quotidiano”. Para Don Fabun, citado por Dualabi (2009, p.96) “o processo criativo é o processo de estabelecer similaridades entre coisas aparentemente não

similares ou novos relacionamentos onde não há relação aparente e através de metáforas tornarem familiar o estranho”. Dualibi (2009, p.96) ainda complementa que “o processo criativo constitui-se de sete etapas: desejo, preparação, manipulação, incubação, antecipação, iluminação e verificação, às quais acrescentamos identificação, que só existirá se acontecer a primeira etapa do desejo ou motivação; e a elaboração que é transformar a boa ideia em algo exequível”.

A acessibilidade da inovação é para todos e também pode ser direcionada de acordo com o objetivo de mercado e a estratégia da empresa, seja na criação de novos mercados, ganhar ou agregar competências no intuito de atingir melhores resultados. De acordo com Schumpeter, citado por Sarkar (2010) a inovação pode ser apresentada em diferentes tipos, a inovação no produto, no processo, organizacional, na gestão de marketing e nos serviços.

No que diz respeito ao processo da inovação na exploração de novas ideias com aceitação no mercado, estas habitualmente incorporam novas tecnologias, processos, *design* ou um aperfeiçoamento da prática (Sarkar, 2010). Para isto existem fases geralmente seguidas (Sarkar, 2010, p.174):

- Ter uma nova ideia ou repensar uma ideia antiga;
- Essa ideia (nova ou nova aplicação) surge em seguimento de um processo de resolução de um problema identificado ou de uma oportunidade percebida;
- Delinear uma estratégia de implementação;
- Implementação da ideia.

Para Igartua et al (2010) a inovação é direcionada e utilizada por meio de técnicas para apoiar estrategicamente um modelo específico da inovação. Os autores ao analisarem a inovação numa perspectiva bibliográfica constataram como foi complicada a revisão deste tema devido a similaridade das opiniões entre si e ainda comentam a similaridade entre o conceito da gestão da inovação com a gestão da tecnologia, pois esta última também procura manter e melhorar o posicionamento e a competitividade de uma empresa através do uso da tecnologia. Embora a inovação muitas vezes tenha como suporte a tecnologia, uma inovação não precisa pode ser considerada tecnológica. Sarkar (2010, p.142) refere que “a inovação pode ter um caráter muito mais amplo, não envolvendo diretamente a tecnologia, mas incluindo sim alguma mudança social. O modelo de microcrédito iniciado por Muhammad Yunus, tem sido um instrumento decisivo contra a pobreza. Este modelo pode ser visto como inovação no serviço sem passar pela tecnologia”.

Estes conceitos, tipos e processos de inovação acabam por ser uma ferramenta difícil de aplicar, pois dependem de fatores interdependentes. Mas de forma planejada a inovação pode

- se tornar um ativo crucial para uma organização. Para Skarzynski e Gibson (2010, p.44) existem três pré-requisitos para motivar ideias revolucionárias:

1. “Criar espaço e tempo na vida das pessoas para a reflexão, a conceptualização e a experimentação”.
2. “Maximizar a diversidade de pensamento que a inovação exige”.
3. “Estimular os contactos e a conversação – a “química combinatória” que funciona como terreno fértil para as ideias revolucionárias”.

Diante de toda revisão a respeito da origem e conceitos acima mencionados dentro das diversas perspectivas que se enquadra a inovação foi possível constatar que a gestão da inovação envolve diversos componentes que requerem a gestão de áreas diversas com direcionamentos específicos no intuito de delinear objetivos e alcançar resultados positivos. A gestão estratégica da inovação requer a compreensão do que, por que e quando dar inicio a atividade de inovação. Isto significa desenvolver, revisar e atualizar uma política de inovação e estratégia consistente com a missão da organização, assim como o estabelecimento de metas para a inovação (Igartua et al, 2010).

Devido a necessidade de direcionamento dentro de uma cultura inovadora serão revisadas áreas específicas da inovação para suportar este trabalho de projeto, desta forma será dado enfoque aos tipos específicos da inovação que se seguem.

2.4.1 Inovação aberta - *Open innovation*

O criador do termo *open innovation* ou inovação aberta foi Henry Chesbrough (2003), o autor recomenda este novo tipo de inovação, para uma empresa comercializar tanto as suas ideias, assim como as inovações de outras empresas, com a intenção de levarem as ideias da empresa até o mercado, por diferentes direções fora dos negócios atuais da organização. O conhecimento é à base da inovação aberta, e deve ser usado imediatamente com a intenção de gerar valor para a empresa (Chesbrough, 2003).

“O modelo de inovação aberta, baseia-se na noção de que se o conhecimento se torna mais acessível através da difusão das tecnologias, as empresas não devem limitar-se à sua própria investigação, de forma a manterem-se competitivas e inovadoras no mercado” (Sarkar, 2010, p. 250).

O autor do *open innovation* constatou que a mentalidade é o principal desafio da prática da inovação aberta, mencionando que as organizações defendem seus sucessos e exaltam suas qualidades e não olham para o potencial de outras pessoas (Chesbrough, 2003).

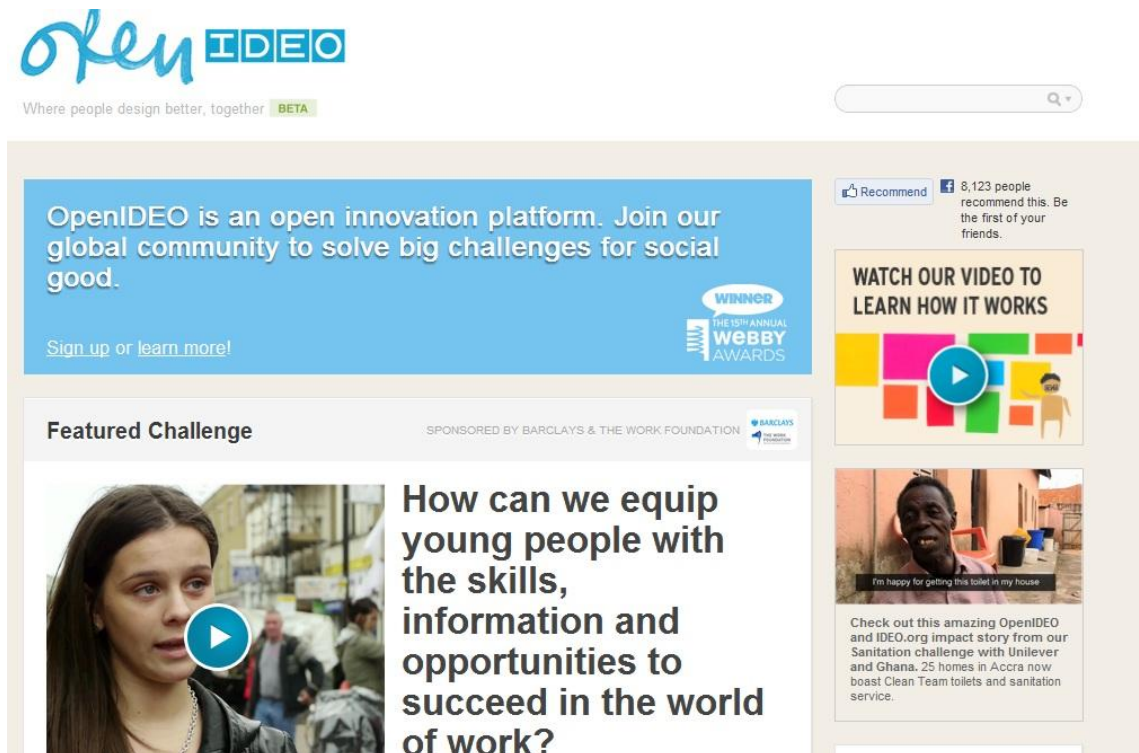
Seguindo este relato, entre os conceitos principais da inovação aberta, esta tem buscado uma vertente mais atual e positiva fora da organização para aumentar ainda mais as possibilidades de gerar inovação, proporcionar uma visão além da empresa, além dos esforços dos colaboradores. Ou seja poder vir de fora da empresa, como referem Skarzynski e Gibson (2010, p.113) “poder reconhecer o enorme potencial de inovação que existe na sua vasta rede de clientes, fornecedores e parceiros”. Aqui como na criatividade para a inovação a mais valia é diversificar o conhecimento para aumentar as hipóteses de resolução de problemas e gerar soluções inovadoras. Esta é uma hipótese de abrir os horizontes e procurar a inovação além dos colaboradores. Segundo Skarzynski e Gibson (2010, p.113), “claro que as empresas procuram há muito complementar os seus esforços internos de desenvolvimento por meio de fontes de inovação exteriores. Obter licenças de utilização das tecnologias de empresas mais inovadoras, sondar os principais utilizadores para novas ideias, subcontratar equipas de I&D em universidades ou participar em consórcios de investigação são algumas estratégias tradicionais”.

Aaker (2011, p.168) alinha o pensamento com Skarzynski e Gibson, mas usa a criatividade como o fator que deve ser agregado na busca junto aos *stakeholders*. Neste sentido refere que “o mais importante é estabelecer conexões, às vezes entre fontes ou perspectivas que parecem completamente diferentes”.

Nesta busca em perceber como a inovação aberta pode ser executada na intenção de agregar conhecimento de valor por meio da criatividade e pensamentos diversificados das pessoas, existem requisitos que se devem ter em atenção, pois “o que é realmente fundamental na composição de equipas de inovação não é apenas a capacidade de associar vários sexos, raças, culturas e etnias; é a capacidade de associar pessoas com diferentes competências, capacidades e perspectivas” (Skarzynski e Gibson, 2010, p.50).

Um bom exemplo de inovação aberta é o *OpenIDEO*, uma plataforma de inovação aberta. Esta plataforma *online* é para pensadores criativos sem limite de idade ou de área de formação. Contam com a colaboração das pessoas para resolverem grandes desafios para o bem social. Na figura seguinte será possível visualizar um dos desafios propostos pelo *OpenIdeo*.

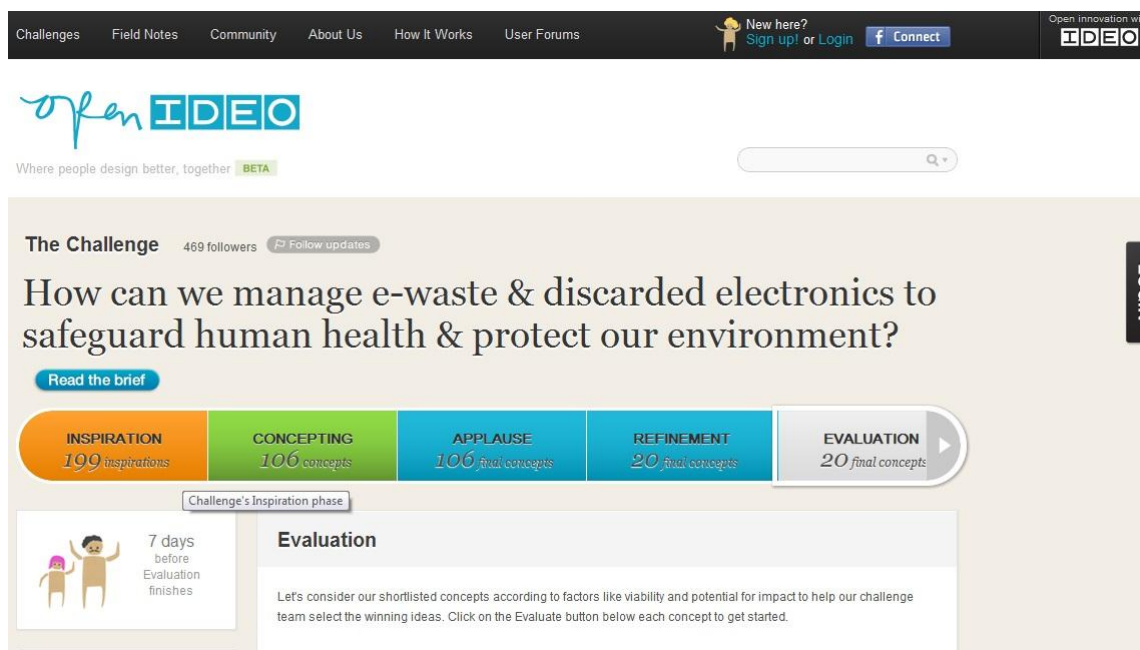
Figura 2: Desafio da OpenIdeo plataforma de inovação aberta



Fonte: www.openideo.com

A OpenIdeo espera ideias inspiradoras, comentários, conceitos para um processo de *design* criativo. A partilha e a colaboração das pessoas que tornam esta plataforma um recurso dinâmico diante dos desafios globais apresentados no site. Esta ação foi criada pela IDEO uma empresa de *design* e inovação, com a intenção de incluir mais pessoas no processo de *design thinking* por meio da inspiração, conceituação e avaliação. Na figura abaixo está parte do processo criativo demonstrado na plataforma.

Figura 3: Processo criativo OpenIdeo



Fonte: www.openideo.com

Skarzynski e Gibson (2010) especificam alguns atributos dentro da diversidade esperada entre os *stakeholders*, pensamentos divergentes e convergentes, pessoas analíticas e também as pessoas criativas, as pessoas que vivam perto das empresas e também aquelas que estão longe dela, jovens e pessoas mais velhas, grandes experiências de mercado e/ou pessoas com muita imaginação, aqueles que percebem de tecnologia e os que entendem de pessoas, colaboradores da empresa e pessoas externas à empresa. Estes mesmos dois autores defendem a co-criação como uma ferramenta de trabalho da inovação aberta.

Dentre os diversos desafios já percebidos no percurso da atuação da inovação aberta, ou na gestão técnica da inovação Igartua et. al (2010) ressaltam outras influentes que se deve dar atenção, além da gestão de pessoas, tal como: as relações externas no âmbito dos parceiros, os recursos e a propriedade de conhecimento intelectual.

A finalidade *de criar um* mercado aberto para as ideias na procura externa e consequente da falta de ideias internas da organização. Este tema também é conceituado por Skarzynski e Gibson (2010, p.68) como “uma nova perspectiva”, “Criar uma competência de inovação não se prende tanto com o aumento da criatividade pessoal, mas mais com a recolha dos tipos adequados de visões”. Segundo os autores a inovação não é consequência de um gênio, mas da observação do mundo. Estes autores deram o nome a estas percepções de “lentes perceptivas” analisaram muitas histórias de sucesso ligadas a empreendedores ou a marcas caracterizados por este modelo de inovação aberta e dentro dos seguintes aspectos:

- **Desafiar as ortodoxias:** questionar dogmas sobre os fatores que determinam o êxito que estejam perfeitamente enraizados nas empresas e no sector industrial.
- **Aproveitar os cortes na continuidade:** identificar padrões de tendências que passaram despercebidos e que podem mudar substancialmente as regras do jogo.
- **Alavancar competências e ativos estratégicos:** pensar numa empresa como um *portfólio* de competências e ativos em vez de uma fornecedora de produtos ou serviços para mercados específicos.
- **Compreender as necessidades não manifestadas:** pôr-se no lugar do cliente, criando empatia com sentimentos não manifestados e detectando necessidades não satisfeitas.

Naqshbandi e Kaur (2011) relataram que além dos benefícios que a inovação aberta promete, o *Open innovation*, como parte da inovação também é um paradigma. Adquirir seus benefícios não parece ser fácil. A inovação exige uma total adequação por parte da empresa junto aos parceiros na tentativa de viabilizar a ação da colaboração. E ainda Lichtenthaler citado por Naqshbandi e Kaur (2011) afirma que na prática da inovação aberta existe outro fator de grande valor que pode causar impacto no sucesso da colaboração neste tipo de inovação. Esta influente deriva da capacidade dinâmica da organização em reter o conhecimento externo vindo da colaboração dos *stakeholders*.

2.4.2 Inovação Social

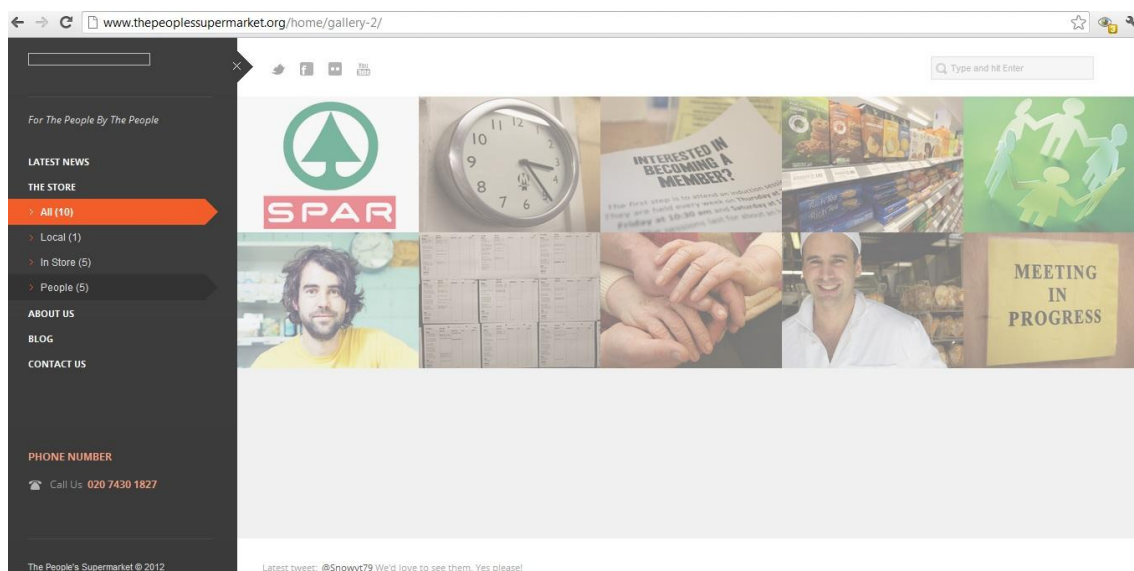
A inovação pode ter um carácter muito mais amplo, não envolvendo tecnologia mas incluindo sim, alguma mudança social (Sarkar, 2010, p.142).

Percebendo o negócio social por Yunus (2007, p.1) que relata em sua página na internet que em “um negócio social, os investidores/proprietários podem gradualmente recuperar o dinheiro investido, mas não podem tomar qualquer dividendo para além desse ponto. O objetivo do investimento é puramente para alcançar um ou mais objetivos sociais através da operação da empresa, nenhum ganho pessoal é desejado pelos investidores”. Uma empresa social de acordo com Yunus (2007, p 1) “deve cobrir todos os custos e fazer lucro, ao mesmo tempo, alcançar o objetivo social, tais como, cuidados de saúde para os pobres, habitação para os pobres, serviços financeiros para a nutrição má para crianças desnutridas, fornecimento de água potável, a introdução de energia renovável, de uma forma comercial”. Yunus (2007) afirma que este modelo de negócio tem impacto sobre as pessoas ou o ambiente, onde o sucesso do negócio não é avaliado pela quantidade de lucro feito em um determinado período. A sustentabilidade da empresa é que indicará que esta está sendo executada como um negócio onde o objetivo da organização é alcançar a meta social.

Após esta constatação do que se trata um negócio social esta área de negócios associada a inovação e nomeada por inovação social é vista como mais uma oportunidade na vantagem competitiva para organizações que visam o futuro e elas só terão benefícios se adotarem esta postura inovadora ao modelo de negócio social, ou ainda a maneira de pensar enquanto organização social.

Um interessante exemplo no modelo de inovação social é o caso da *The People's Supermarket*, uma *Startup* situada em Londres, que atua no formato de colaboração onde as pessoas trabalham em co-criação, vendem produtos saudáveis e propõem um bem à sociedade. Esta inovação social foi propagada por vários canais de comunicação *on-line* como o *The Guardian* e o canal de notícias Super Interessante, ambos anunciaram esse modelo de negócio social que ganhou espaço nos mídias pela forma inovadora no segmento de Supermercado Popular. Em 2010 a organização contava com apenas 110 associados e em 2011 passou a ter 1.100 e um faturamento de 1 milhão de libras. Este negócio social possui uma missão de criar uma rede de compras alternativas alimentares onde a comunidade participa ativamente com opiniões e na colaboração de trabalho voluntário. O tipo de comida que o mercado comercializa gera uma mudança social, na economia de consumo e no consumo saudável. O *The People's Supermarket*, inovou no conceito, numa nova categoria, no serviço, no processo e gerou uma inovação social. Representado abaixo a página virtual do The People's Supermarket.

Figura 4: The Peoples Supermarket – Inovação Social



Fonte: <http://www.thepeoplesupermarket.org>

Como no modelo de negócio acima demonstrado a inovação social pode criar um novo mercado, visando atender as necessidades e interesses das pessoas e da sociedade e ao mesmo tempo proporciona um elevado crescimento para uma inovação sustentável.

2.4.3 Inovação de marca

Uma organização é conhecida pela capacidade que ela possui e também pelo que ela tem de melhor e como utiliza suas atividades para oferecer valor. As capacidades definem muitos dos intangíveis que os investidores observam na marca com o qual os consumidores se identificam e a cultura que molda o comportamento do funcionário (Champy et al 2010). “Outras competências que também se tornam a identidade da empresa são os resultados concretos das práticas de RH e a receita para implementar a estratégia de negócios” (Champy et al, 2010, p.14).

Segundo Aaker (2010) conquistar a preferência da marca existem específicas maneiras. Competir em mercados existentes e assim conquistando a preferência de marca e tornando os concorrentes irrelevantes é a forma básica utilizada, e uma das mais usadas. Segundo Aaker (2010, p.24) “enfoca a geração de preferência de marca entre as escolhas de marca consideradas pelos clientes, ou seja, vencer a concorrência”.

Na gestão da marca a identidade é fulcral para a competição das organizações nos mercados nacionais e mundiais. O DNA de uma marca influenciará na visão e nos valores que a marca significa, para um cliente ou a um grupo de pessoas.

Prado (2010) cita Muniz e O’Guinn, os quais sugeriram o conceito “*brand community*” sendo uma comunidade especializada e acessível geograficamente baseada em relações sociais entre admiradores de uma mesma marca. Quem mantém uma marca não é somente a empresa, pode-se dizer que quem posiciona a marca é o cliente, “ a experiência é a própria marca” (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

O desafio da estratégia da marca é a cultura de inovação, a “inovação de marca pode agregar inovações incrementais para tornar a marca ainda mais atraente ou confiável e as ofertas, mais baratas, ou fazer com que o programa de marketing seja mais eficaz ou eficiente” (Aaker, 2011, p. 25).

Diante de conceitos muitos parecidos é complicado perceber o motivo pelo qual as organizações devem pensar num novo produto ou na decisão de marca que está dando certo. “Buscar alternativas é um esforço mental e comportamental com poucos benefícios percebidos. Além disso, as pessoas gostam do que já conhecem” (Aaker, 2011, p. 25).

Perante a diversidade de marcas que surgem no mercado é complicado encontrar uma inovação que altere de maneira significativa a direção do mercado.

Para criar um modelo de relevância de marca, Aaker (2011) sugere, uma forma que é mudar o significado da compra que altere as decisões de compra, ou seja criando uma visibilidade e credibilidade no contexto com a intenção de obter um posicionamento de marca acima da concorrência.

Na procura de sempre melhorar os produtos e os serviços de maneira sustentável, é preciso analisar qual é o tipo de inovação que irá ser viável, pois Aaker (2011) afirma que algumas inovações oferecem mais impactos do que outras no âmbito da gestão de marca.

“As inovações incrementais oferecem melhorias discretas que afectam a preferência da marca(...)oferece um aumento mensurável em saúde e fidelidade de marca. A inovação é substancial, o aprimoramento da oferta é tão importante que um grupo de clientes sequer considera uma marca que não esteja no mesmo nível. A diferenciação resultante será grande, notável e até “notícia” no contexto de compra. Quando a inovação é transformacional ou inovação disruptiva, a oferta básica mudou qualitativamente a ponto de tornar obsoletos as ofertas e os modos de trabalho existentes para uma aplicação ou segmento alvo e os concorrentes actuais simplesmente deixam de ser relevantes. A diferença resultante é drástica, o que cria um factor revolucionário no mercado” (Aaker, 2011, p. 33,34).

Aaker (2010) afirma que a habilidade, a prática, em algumas áreas de muitas organizações ainda precisa melhorar e que a aprendizagem precisa ser contínua e o desenvolvimento das habilidades pode ser muito produtivo, pois as áreas trabalham entre si na mesma visão, missão e valores dentro da organização. “As organizações podem melhorar as suas chances de criar uma nova oferta que transformará o mercado ao se tornarem mais proficientes em pensamento criativo e ao utilizarem várias abordagens de geração de ideias” (Aaker, 2010 p.177).

2.4.4 *Design Thinking*: uma nova abordagem para inovação

Neste tópico serão apresentados atributos do *design thinking* para a promoção da inovação. Esta abordagem tem sido investigada por muitos autores e aplicada em diversos modelos de negócios para direccioná-los para a inovação e na resolução de problemas, usando a criatividade como seu principal ativo. Esta prática criativa é direccionada ao usuário. A intenção desta análise é perceber os principais contributos do *design thinking* para a geração da inovação.

Foi no meio empresarial que surgiu este conceito do *design thinking*, e este teve o princípio vindo do conceito do *Design*, ou seja, na forma do *Design* pensar, voltado para desenvolvimento e soluções de *design*. Os *Designers* desenham, constroem e também são

fabricantes, pois o exercício da atividade é dar forma as ideias deles ou de outros (Berger, 2009).

A forma compacta de explicar esse conceito do uso das habilidades dos *Designers* para o *design thinking* foi publicada por Bruce Mau e citada por Berger (2009, p.3), “*the human capacity to plan and produce desired outcomes*”. Esta foi uma forma de utilizar as habilidades do *Design* e aplicá-las no contexto dos negócios em benefício da sociedade, do ser humano, ou seja, ser capaz de olhar além do óbvio, “*a way of looking at the world with an eye toward changing it*” (Berger, 2009, p.3).

A intenção desta abordagem é utilizar as ferramentas para o que ainda não foi pensado. Esta constatação não é novidade, pois ela é similar a outros modelos, como o do *marketing 3.0* e a inovação. Todas buscam, novidades, diminuição de riscos, movimentação organizações para mudanças direcionadas as pessoas, um novo estilo de consumir e de viver.

O *design thinking* buscou no *design* um princípio que pode direciona. Para outra forma de pensar e agir, reorganizar uma experiência e muitas vezes desafiar fatos, que já foram um dia consagrados. Este processo procura romper alguns paradigmas do passado, na forma de pensar e reagir (Berger, 2009).

A origem do conceito do *design thinking* surgiu dentro de uma empresa, a consultora IDEO. O método foi idealizado para gerar inovações no cenário dos negócios e ser aplicado como uma solução para os desafios que surgem dentro das organizações. Tim Brown foi o criador do *design thinking*.

Foi na busca de tornar a IDEO um formato de empresa significativa e útil no mundo que a equipe IDEO adotou esta nova abordagem (Brown, 2010). O grupo IDEO percebeu que era “preciso novas escolhas, novos produtos que equilibrem as necessidades de indivíduos e da sociedade como um todo, novas ideias que lidem com os desafios globais de saúde, pobreza e educação” (Brown, 2010, p. 3).

Esta nova abordagem voltada à inovação, como é percebido até o momento tem o foco no desenvolvimento de soluções, estética “também”, mas com funcionalidade, proporcionando experiências novas e com valores para gerar significativamente um sentido para os consumidores. Ainda, foi aspirado pela IDEO utilizar este modelo em variadas áreas de negócios e da sociedade, onde as pessoas e grupos de pessoas possam utilizá-lo para promover ideias mais inovadoras e aplicá-las em algo que faça a diferença (Brown, 2010). A IDEO procurou equilibrar as habilidades que os *designers* adquiriram ao longo dos tempos com as necessidades e desejos das pessoas, utilizar os recursos técnicos e levar em consideração as limitações dos negócios, sejam tecnológicas ou de recursos financeiros, pois o *design thinking* é considerado pelo autor o “próximo passo”, pois quer inserir as ferramentas da metodologia

no meio de pessoas que não são *designers* e em vários ambientes na resolução de problemas (Brown, 2010).

Uma observação foi feita por Brown (2010) que o *design thinking* não se trata de um instrumento voltado especificamente ao ser humano, mas a ferramenta em si é humana por sua própria natureza. O *design thinking* se baseia “ em nossa capacidade de ser intuitivo, reconhecer padrões, desenvolver ideias que tenham um significado emocional além do funcional, nos expressar em mídias além de palavras ou símbolos” isto não se trata de uma gestão baseada em sentimentos, mas aqui o equilíbrio é importante, pois o extremo também pode ser um risco, o enfoque no analítico é o caso (Brown, 2010, p.4).

Berger (2009) já utilizava a IDEO como um modelo de trabalho a ser seguido e também cita um programa influente da Universidade de Stanford "D.school" que também utiliza a metodologia baseada no *design* e buscam formar *designers* de hoje capazes de ver e ouvir.

Berger (2009) ainda defende que é importante perceber o que está fora da empresa, o que está atual no mercado, e então saciar uma necessidade, por isso acredita no *design thinking* relevante para os negócios, particularmente no atual cenário repleto de dificuldades, mais além que ser uma ligação entre departamentos de uma organização, a engenharia, o marketing e o cliente (Brown, 2010). O *design thinking* possui dois processos mentais “o tático se baseia no que já existe e, em geral, o leva um passo adiante”. “E o estratégico, tira o “*design*” do estúdio e libera seu potencial disruptivo, sua possibilidade de mudar o jogo” (Brown, 2010, p. 6). O crescente interesse pelo *design* está relacionado segundo Brown (2010, p.7), “à medida que o centro da atividade econômica no mundo em desenvolvimento foi passando inexoravelmente da produção industrial à criação de conhecimento e prestação de serviços, a inovação se tornou nada menos do que uma estratégia de sobrevivência”.

O *design thinking* utiliza-se de uma técnica, o mapa mental, para relacionar pensamentos ou gerar novas conexões com algo que ainda não se havia pensado, pois a intenção do método é sair do pensamento linear, das sequências. O *design thinking* não pretende seguir um passo a passo e não garante o sucesso em todos os projetos, isso ocorre por sua natureza, o ativo humano, mas a aplicação do método pode percorrer espaços, e se preciso retomar os mesmos espaços, para novos direcionamentos na busca de soluções para um problema, pois segundo Brown (2010, p.16), as etapas podem ser pensadas como “a inspiração, o problema ou a oportunidade que motiva a busca por soluções, a idealização, o processo de gerar, desenvolver e testar ideias, e a implementação, o caminho que vai do estúdio de *design* ao mercado”.

A prática do *design thinking* por ter um caráter interativo e experimental, as pessoas que participam podem não perceber muito bem o que está acontecendo no momento e isso

pode parecer desinteressante para quem está participando de um processo, mas ao longo das atividades é possível perceber e fazer sentido. O perigo de perder pessoas interessantes que contribuam para as ideias é grande, por isso é preciso “compartilhar processos, incentivar a propriedade coletiva de ideias e permitir que as equipes aprendam umas com as outras” (Brown, 2010, p.17).

Para avaliar um processo de *design thinking* existem algumas restrições que é importante comentar, estas surgiram dos fundamentos do método, estes são apresentados por critérios no valor das ideias, “a praticabilidade (o que é funcionalmente possível num futuro próximo, viabilidade (o que provavelmente se tornará parte de um modelo de negócios sustentável, e desejabilidade (o que faz sentido para as pessoas) (Brown, 2010, p.18).

Muitas ideias que surgem no mercado com a intenção de fazer a diferença de atender a pressão de um mercado acelerado, acabam não gerando muito impacto. Estas ideias muitas vezes são pequenas melhorias no que já existe ou ideias muito fáceis de serem copiadas, e ainda com o apelo excessivo ao consumo de tecnologias. Brown (2010), comenta que atualmente muitas empresas querem utilizar a inovação como uma iniciativa a curto prazo e segundo o autor é “um grande erro, ao se concentrarem na viabilidade de curto prazo, podem estar trocando a inovação pelo incremento” (Brown, 2010, p.20).

A posicionada empresa Google é um exemplo de uma organização com essa nova visão de organização para uma nova realidade, onde a intenção é gerar inovação a longo prazo partindo da organização, da convivência entre colaboradores, bem como contribuir na inspiração de seus funcionários para gerar ideias inovadoras. Champy et al (2010) comenta que se Drucker pudesse observar a Google, isto representaria um novo paradigma. “O paradigma da empresa é o do negócio baseado em conhecimento em que a criatividade humana é o recurso mais poderoso, a lealdade é o sinónimo de realização, e a liberdade, sinónimo de inovação (...) Champy et al referenciam que Peter Druker ficaria encantado e teria visto na Google uma empresa criativa, orientada para o conhecimento e para a inovação, e com consciência social” (2010, p.118).

A criatividade mais uma vez está implícita como um valor fulcral nas atividades do novo mercado no que diz respeito a ideias que suportam a competitividade. “Em termos empresariais, portanto, é de vital importância compreender que marketing é, essencialmente, a gestão da criatividade – em busca da otimização da evolução sustentável da empresa ou da carreira” (Dualibi & Simonsen, 2009, p. 27).

Como suporte na resolução de problemas está a pessoa criativa. Nesta busca por repostas ou ideias, Dualibi e Simonsen (2009, p.118) defendem que “o insight original, resultado de um

processo heurístico e não algorítmico” e que a pessoa criativa é “aquela que tem ou desenvolve as competências adequadas e requeridas em cada etapa do processo criativo”.

Para estimular a inovação e a criatividade nas organizações segundo Dualibi e Simonsen (2009, p. 168) devem ser desenvolvidas cinco iniciativas:

1. “Dê uma chance rapidamente – criando um sistema de avaliação das tentativas e experimentação e mantendo o que está dando certo e abandonando as demais tentativas, mas não desistindo de novas experimentações.
2. Aceite o facto que erros ocorrerão – aprendendo dos erros e corrigindo tão rápido quanto possível. Essa deveria ser a regra dos indivíduos criativos: “Nunca repetir o mesmo erro”.
3. De pequenos passos – experimente, mas em escala pequena, quando algo parece promissor. Desse modo, pode-se testar oportunidade a custo reduzido e produzir um funil para as inovações promissoras.
4. Dê para as pessoas o espaço e os recursos de que precisam – sem empreendedores não há experimentação. Quem não experimenta, não fracassa, mas também não tem êxito. As pessoas precisam de tempo e alguma condição para experimentar.
5. Crie mecanismos de inovação – a criatividade e a inovação não surgem do nada ou por casualidade. As empresas devem de criar práticas e mecanismos de experimentação de novos projectos”.

Portanto, um dos desafios fundamentais para a liderança é criar espaço para a inovação na vida das pessoas. Criar uma cultura na qual os colaboradores têm tempo para imaginar, experimentar e desenvolver as suas próprias ideias é o primeiro mandamento da inovação (Skarzynski & Gibson, 2010, p.45).

2.5 Metodologia Ideas(R)evolution

No cenário atual de mercado econômico e financeiro, onde a oferta é maior que a procura, é preciso desenvolver meios para que a mensagem chegue diretamente ao destinatário almejado. Partindo deste ponto, a elaboração de uma estratégia criativa e inovadora é essencial para um negócio ter destaque diante da imensa competitividade resultante da oferta latente das diversas linhas de produtos e serviços que são impostos à população.

Na essência da metodologia Ideas(R)evolution o conceito de pesquisa qualitativa também está implícito, onde o ser humano é o centro do processo e está diretamente ligado na construção e desenvolvimento das ideias (Mateus & Rosa, 2011). O conceito foi desenvolvido pela Unidade de Investigação em *Design* e Comunicação do IADE

(UNIDCOM/IADE), foi idealizado e é coordenado por Américo Mateus, este método consiste na ferramenta de gestão de marca e conta com o desenvolvimento de ideias que gerem inovação para o mercado competitivo. Este método está sendo cientificamente comprovado desde 2005 por meio de testes, publicações e de artigos a nível nacional e internacional e consiste numa ferramenta de gestão de marca que voltada para a inovação.

Ideas(R)evolution é uma abordagem metodológica que associa ferramentas criativas de pensamento e processos no centro das estruturas organizacionais. Esta metodologia enquadra-se num projeto de investigação que foi testado de forma eficiente em alguns sectores e territórios. Esta nova abordagem metodológica integra nas empresas várias práticas inovadoras e criativas, rompe fronteiras e contribui para a criação de organizações mais flexíveis e competitivas. Além disso, abrange o âmbito de atuação, consistindo em três áreas, o *Land(R)evolution* - territórios inovadores; *Brands(R)evolution* - negócios inovadores; e o *Learn(R)evolution* - educação inovadora.

O método experimental de aplicação de processos, técnicas e dinâmicas criativas nas organizações, *Brands (R)evolution* (Mateus et al, 2010), que quando aplicada à economia local, *Land (R)evolution*, permite gerar novos sistemas de marca e novos posicionamentos para os territórios. Esta proposta é construída através do reforço do papel das empresas na organização das comunidades e no apoio às novas tendências de desenvolvimento cooperativo de grupos de consumidores (Mateus et al, 2010).

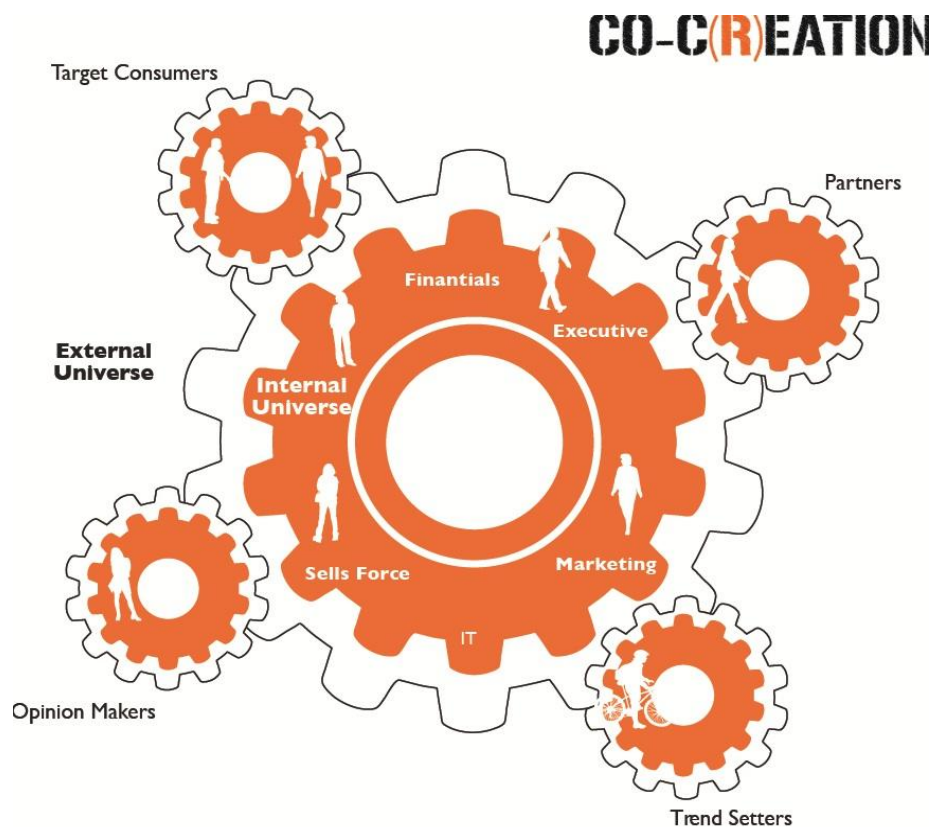
As ações de inovação e criatividade do Ideas(R)evolution são realizadas pela consistência dos *stakeholders* que são previamente selecionados. Esta metodologia propõe aos indivíduos a oportunidade de vivenciar e envolver nos processos criativos, gerando uma experiência e unindo a relação emocional dos *stakeholders* com a empresa. Partindo dos princípios de envolvimento, motivação e ação das pessoas envolvidas, por meio de modelos, processos e ferramentas desenvolvidas em laboratório pelo *Ideas(R)evolution*.

Hoje existe a oportunidade de criar uma vida melhor utilizando o valor agregado que o *design thinking* propõe, criando novas escolhas e soluções para o mundo (Brown, 2010).

O Ideas(R)evolution é hoje uma abordagem integrada às organizações com base no *Design Thinking*, Marketing e na Inteligência Criativa, mas essencialmente tem o foco na co-criação e no diálogo suportado por uma equipa profissional multidisciplinar selecionada para ativamente contribuir de forma otimista e colaborativa para o projeto (Mateus & Rosa, 2011). Centrada na co-criação, este é um paradigma crescente na forma de agir e estar das empresas hoje e no futuro. A metodologia Ideas(R)evolution no seu desenvolvimento, quando transferida para as empresas é um sistema integrado de inovação que se utiliza por meio da criatividade individual e social das pessoas, pois este método acredita que a criatividade surge

da sinergia de muitas fontes e não apenas da mente de uma única pessoa. Não exclui a criatividade individual, mas considera que a criatividade pode surgir após uma reflexão e imersão dentro do contexto criativo, e assim aliada a criatividade social dentro de um contexto de ambiente social partilha e colaboração suporta o aprendizado colaborativo e constrói um sistema de conhecimento onde os significados dos conceitos e objetivos podem ser debatidos e resolvidos. Estas “comunidades de *design*” requerem vários sistemas de conhecimentos separados diante da resolução do problema de um grande projeto causando interação e a síntese de variados conhecimentos, pois a diversidade na co-criação é considerada como uma oportunidade. Dentro deste contexto do universo criativo interno e externo estas envolventes existentes no contexto organizacional tendem a colaborar para o processo que se encontra desenhado abaixo para melhor exemplificar a prática (Mateus et al, 2009):

Figura 5: Co-criação – Ideas(R)evolution



Fonte: Mateus et al, 2009

Esta metodologia que envolve a co-criação passa por três momentos (Mateus & Rosa, 2011):

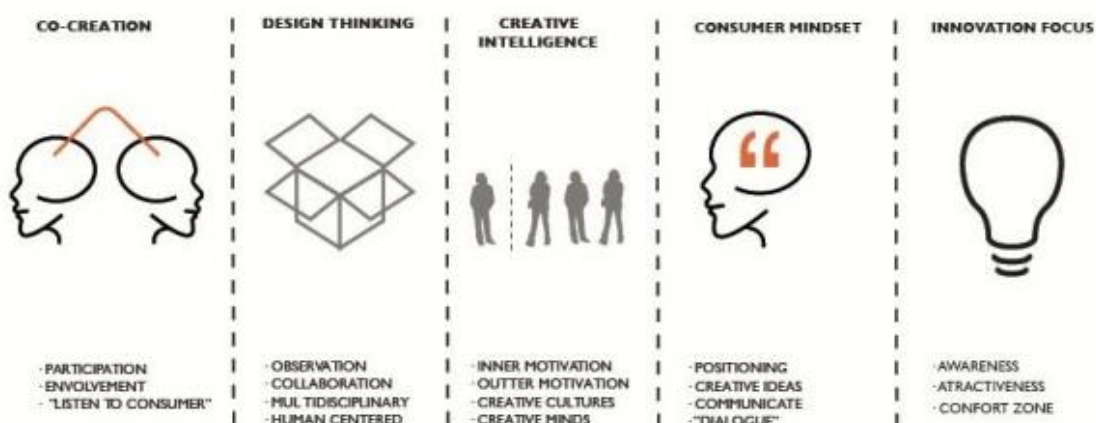
- *Co-learning* - Processos e ambientes para aprendizagem das organizações em co-criação com os consumidores e em partilha. O *Open Innovation* entre empresas, que dessa forma potenciam o *know how* dos seus consumidores.
- *Co-production* - Processos co-criativos de desenvolvimento e produção da Inovação nas envolventes produtos, serviços, marca, social, território.
- *Co-branding* - Processos co-criativos de construção de diálogo com o consumidor e divisão de esforço de comunicação entre empresas que partilham *targets* ou mercados.

O Ideas(R)evolution tem a metodologia suportada por investigação científica com foco na procura e na transferência dos conhecimentos da criatividade, tem como objetivo ligar e integrar, por meio da abordagem do *design thinking*, com soluções criativas de problemas, com técnicas e processos de trabalhos em dinâmicas de grupo colaborativa, na abrangência de um negócio, produto ou serviço e descobrir alternativas para as organizações e para a sociedade em geral (Mateus & Rosa, 2011).

Esta metodologia tem foco na necessidade de integrar o consumidor no processo de desenvolvimento de uma ideia voltada para a inovação e desta forma agregar valor para a estratégia orientada e para a inovação nas organizações gerando inovação de produto, inovação de serviço, inovação nos processos e a inovação de marca com o suporte científico nas áreas do conhecimento do *design thinking*, *design for social business*, *system thinking*, criatividade, *branding* e inovação (Mateus, 2009).

Esta metodologia utiliza ao longo das suas cinco fases ideias estruturais desenvolvidas por outros autores. Na figura que se segue pode-se observar essas ideias associadas a cada uma das fases.

Figura 6: Estrutura de ideias_ Ideas(R)evolution



Fonte: Mateus & Rosa(2011)

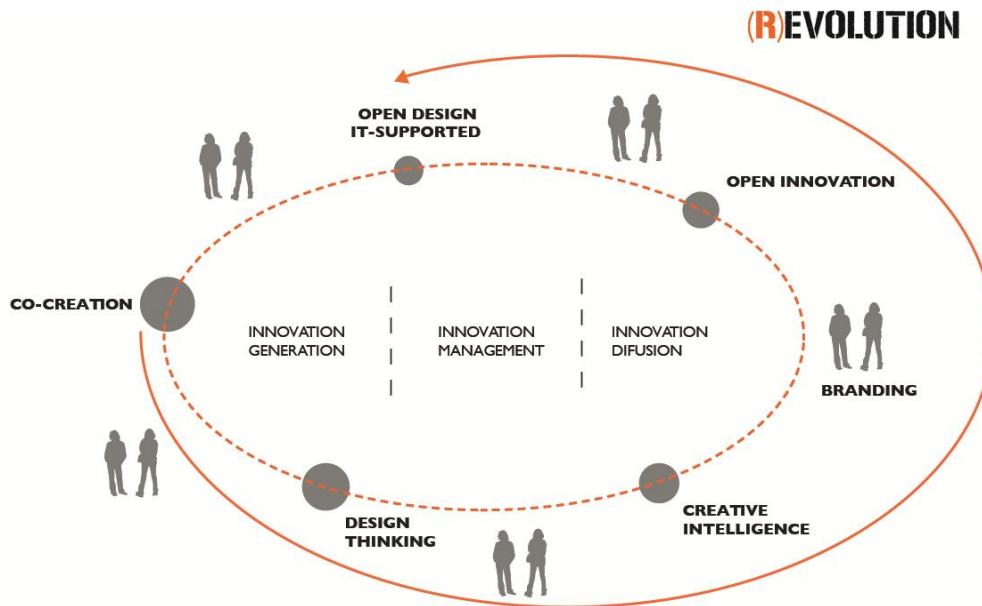
”Esta abordagem é baseada nas metodologias emergentes do *design thinking* e dos autores Kelley (2006), Brown (2010) e Martin (2009), a co-criação Prahalad et al (2004) e branding Aaker (2010) e Neumieyr (2010) também no trabalho empírico e conceitual desenvolvido por Gomez e Mateus (2009)” (Mateus & Rosa, 2011, p.01).

Igualmente, a metodologia Ideas(R)evolution é estruturada sobre os paradigmas de gestão mais atuais e em dados empíricos recentes, como forma de desenvolver uma cultura criativa dentro dos territórios, empresas e instituições de ensino, para que estes possam ser mais competitivos e sustentáveis, bem como mais colaborativos na sua organização interna e na divulgação dos seus produtos, serviços como também no conhecimento (Mateus & Rosa, 2012).

A prática e realização do projeto no campo são feitos por meio de *workshops* com o objetivo de satisfazer um diagnóstico inicial, de forma orientada. Esta técnica é aplicada toda a investigação realizada e ao conhecimento científico individual dos profissionais através de técnicas e processos criativos. Os *workshops* permitem que os participantes tenham envolvimento na construção da marca, no surgimento de ideias e na realização do *brainstorming* que é realizado. A metodologia atua sobre a mentalidade dos colaboradores, motiva e prepara as pessoas para o trabalho criativo. Também melhora a dinâmica das equipas, os processos criativos colaborativos, bem como prepara o ambiente para o processo de geração da inovação do território (Brown, 2010), da organização ou da instituição educacional. Desta forma, as organizações podem manter o foco intenso na inovação e se adaptarem aos ambientes em mudança constante, e assim estarem preparadas para serem sustentáveis e sobreviver na economia atual global e competitiva.

O objetivo da metodologia Ideas(R)evolution original era promover uma forma criativa de pensar dentro das organizações voltadas para o envolvimento e para os processos de transferência de conhecimentos. Após essa etapa inicial antes do desenvolvimento, ou seja, a sistematização da criação de cultura criativa e transferência. O Ideas(R)evolution evoluiu para um projeto de investigação focado no *design thinking* para a inovação social e territorial (Mateus & Rosa, 2011) como demonstrado na figura a seguir.

Figura 7: A evolução do Ideas(R)evolution



Fonte: Mateus & Rosa 2011

Desta forma o método traz o *design thinking* para as comunidades, combinando a economia local, a sustentabilidade, a co-criação, a participação e a inovação (Mateus & Rosa, 2011). A partir desta fase o Ideas(R)evolution enfoca no desenvolvimento de territórios, no aumento do crescimento econômico local, na qualidade de vida e na mudança social. Tendo este objetivo em mente, foram introduzidas duas novas etapas no processo clássico de *design thinking*: o envolvimento e a integração. Desta forma, o processo metodológico completo consiste atualmente em seis etapas sequenciais: o envolvimento, a inspiração, a ideação, a integração, a implementação e a interação. Como se pode observar na página que se segue.

Figura 8: Metodologia Ideas(R)evolution

A metodologia Ideas(R)evolution consiste nas seguintes etapas e características (Mateus & Rosa, 2011):

Involvement - Aumento do grau de conhecimento do processo de *design thinking*, das técnicas criativas e da motivação para a criatividade em cada um dos *stakeholders*.

Inspiration – Fase pela busca de informação, contextualização e diagnóstico para desenho do desafio de inovação. Baseado em técnicas de pesquisa etnográfica e na filosofia *Think-Do-Use* do *User centered design*.

Ideation - Divergência e convergência criativa na procura de novas e múltiplas soluções para o problema / desafio colocado. Baseado em técnicas criativas e dinâmicas de grupo assim como nas técnicas exploratórias e colaborativas do *Design Thinking*.

Integration - Sistematização de ideias que emergem na etapa anterior de ideação e criação de um consenso na convergência com a estratégia de inovação. Baseada em técnicas da psicologia social, consiste na busca do consenso e validação das ideias na comunidade.

Implementation - Concepção dos esforços de inovação a testar no mercado, desenho do teste de mercado. Baseado em técnicas mercadológicas e focalizados no *feedback* do consumidor para melhoramento final da Inovação.

Interaction - Preparação das plataformas e estratégias de comunicação na inovação em diálogo com o Consumidor. Baseado nas técnicas de Marketing, nas redes sociais e nas multiplataformas *on* e *off* de comunicação.

Dentro de cada etapa existem quatro pontos a preparação, o processo, a ferramenta de execução e a entrega dos resultados, desta forma tem-se um fecho para dar continuidade ao processo e iniciar a próxima etapa que é definida de acordo com o desafio do projeto e o tipo de *stakeholder*.

2.6 Síntese

Num contexto competitivo, os gestores de uma empresa precisam reformular e comunicar a visão da empresa e ir além da missão e dos valores que ela transmite. No marketing 3.0 a sustentabilidade deve constar na visão da empresa e garantir a vantagem competitiva a longo prazo, diariamente a necessidade de informar aos *stakeholders* que as práticas sustentáveis irá melhorar a produtividade, elevar o crescimento das receitas e melhorar o valor percebido da marca da empresa(Kotler et al, 2010). A utilização de uma estratégia de marketing aliada a inovação é uma condição essencial para a sobrevivência e a competitividade das organizações.

As áreas de conhecimento da metodologia Ideas(R)evolution e o suporte científico consistem no *design thinking*, no *design for social business*, no *system thinking*, no *branding* e na inovação. A metodologia tem foco na necessidade percebida de integrar os consumidores nos processos para desenvolver ideias que gerem inovação e assim, alinhar e aliar esforços estratégicos para motivar a inovação na perspectiva empresarial como a inovação de produto, a inovação de serviço, a inovação nos processos e a inovação de marca (Gomez & Mateus, 2009).

O Ideas(R)evolution é hoje uma abordagem integrada em benefício das organizações com base no *design thinking*, no marketing e na inteligência criativa, mas essencialmente com o foco na co-criação. Segundo Mateus et al (2010, p.2), a metodologia “assenta nos pressupostos da co-criação, da co-participação e na co-produção entre forças vivas de territórios, ou seja, nas pessoas, empresas e entidades gestoras que participam na construção, gestão e implementação das estratégias de diferenciação e no crescimento económico sustentável dos locais”.

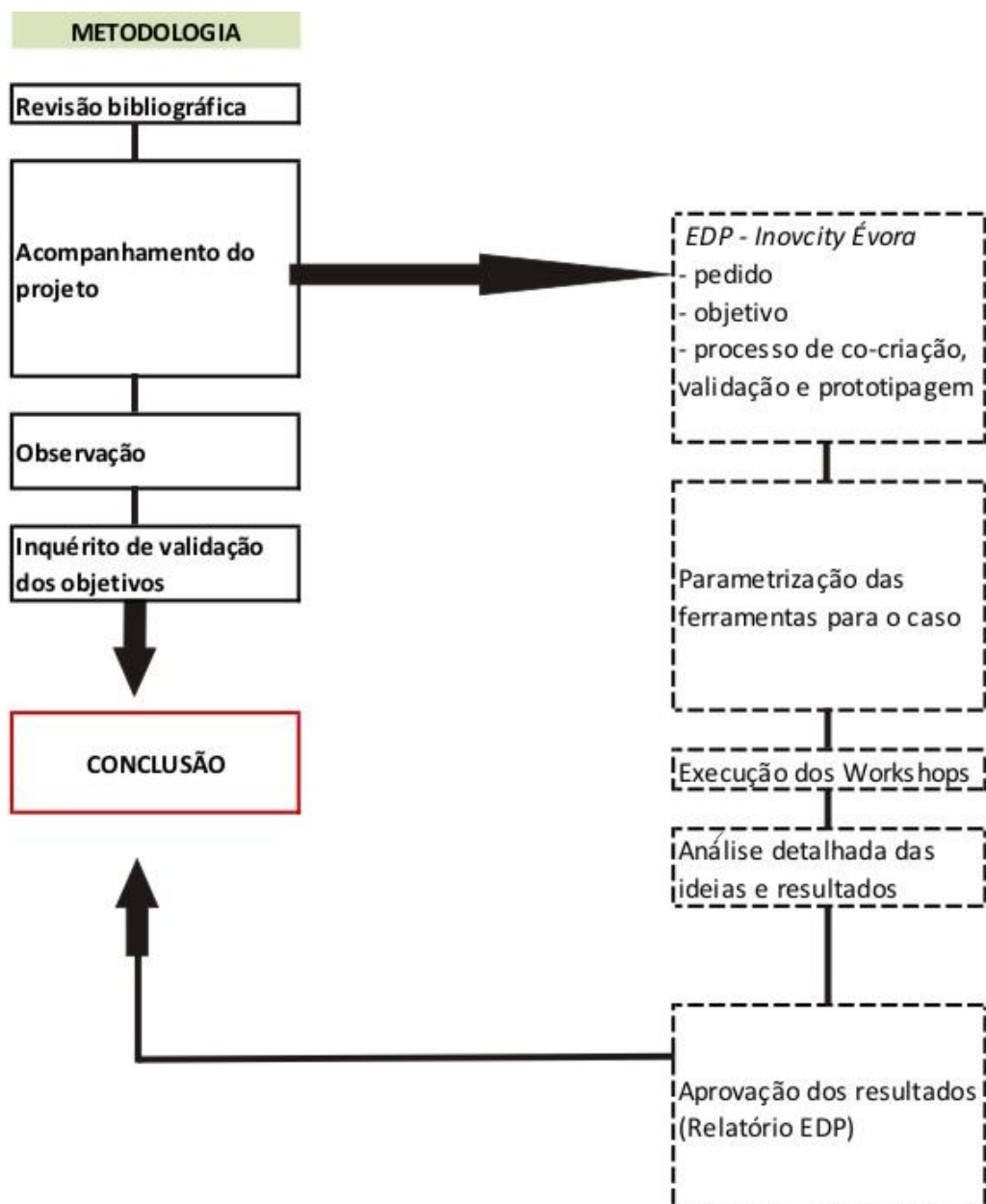
Os novos conceitos e técnicas promovem a aproximação entre o consumidor e a tecnologia e com suporte na criatividade assume-se como uma ferramenta crítica de competitividade. Os tópicos previamente apresentados estão ligados entre si principalmente no que diz respeito a criatividade e a inovação, na personalização dos produtos e serviços são a chave da competitividade das economias desenvolvidas. Durante as investigações o método Ideas(R)evolution foi identificado como uma ferramenta que se enquadra ao tema e envolve muitos ícones dos quais foram apresentados acima e que estão diretamente relacionados dentro do contexto do marketing e da inovação. Enquanto investigação e prática e partindo deste pressuposto a metodologia será aplicada na investigação empírica como suporte no caso InovCity Évora.

3. METODOLOGIA

3.1 Introdução

A proposta deste capítulo é apresentar a metodologia utilizada para a realização deste trabalho de projeto. As componentes associadas ao método selecionado, assim como suas intenções, aspirações e propostas de pesquisa e práticas. Na sequência está um desenho da metodologia deste trabalho de projeto que intenciona clarificar o raciocínio que foi definido para dar seguimento a este trabalho de projeto:

Quadro 4: Desenho da metodologia do trabalho de projeto



Fonte: Elaboração própria.

Primeiramente foi realizada uma revisão bibliográfica sobre os temas base deste trabalho de projeto bem como alguns tópicos mais recentes publicados em artigos científicos, livros e na internet por canais de relevância e que estão diretamente envolvidos com os pilares desta investigação: o marketing 3.0 e a inovação. Em seguida, para sustentar a investigação empírica foi acompanhado no terreno o estudo de caso InovCity Évora e a aplicação da metodologia escolhida pela empresa EDP para este caso o Ideas(R)evolution. Tive a oportunidade de participar como observadora em todo o processo, desde o pedido feito pela empresa EDP que envolve os objetivos, a identificação do problema, os *workshops* de co-criação, a validação da metodologia escolhida para o projeto e os resultados.

Como investigadora e para validar a investigação empírica desenhei e apliquei um inquérito aos gestores de marketing da empresa de energia EDP os quais estiveram presentes em todo o processo do caso InovCity Évora. Apesar do teor confidencial que a empresa EDP exigiu em não revelar informações envolventes no caso, foi possível aplicar um inquérito com o objetivo de avaliar o grau de satisfação em relação à metodologia Ideas(R)evolution no caso InovCity Évora, a percepção das ideias geradas no processo e por último verificar se a EDP irá implementar futuramente alguns dos conceitos do marketing 3.0 junto aos colaboradores bem como na cultura e estratégias da empresa.

3.2 Objetivo do trabalho de projeto

Um mercado bem posicionado sempre será um desafio, pois pode ter pouco ou nenhum crescimento. Quando os produtos já não possuem grandes diferenciais e as empresas criativas estão em vantagem, uma vez que se conseguem diferenciar através de um serviço de excelência (Kotler et al, 2010). Estas ações podem estimular o crescimento do mercado por algum tempo, as exigências do consumidor aumentam e a necessidade em oferecer uma transformação poderá ser a solução, ou melhor, uma inovação, uma vez que tem mais impacto na vida das pessoas e consequentemente das organizações.

Tomando esta premissa o objetivo geral do trabalho de projeto será verificar se os princípios do nomeado marketing 3.0 por Kotler et al (2010) possui efeito direto com os tipos de inovação.

A investigação também propõe na tentativa de se tornar mais direcionada outros objetivos específicos, o primeiro é encontrar na revisão bibliográfica correlação entre os modelos do marketing 3.0 e os tipos de inovação, como segundo ponto é constatar no projeto InovCity Évora se os princípios do marketing 3.0 a co-criação, a comunização (*communitization*) e o caráter são úteis para a inovação e geram resultados. E como terceiro

objetivo específico verificar se a empresa EDP em sua estratégia incorpora os princípios do marketing 3.0 na cultura organizacional e nas estratégias de marketing.

3.3 Metodologia de recolha de dados

Por se tratar de um trabalho de projeto, onde existem procedimentos técnicos e da análise do caso “InovCity Évora” constatou-se a necessidade em compreender os fenômenos sociais envolvidos neste trabalho de projeto e mais precisamente na investigação empírica. Desta forma foi utilizada como base científica a metodologia de estudo de caso do autor e investigador Robert K. Yin. O estudo de caso utiliza-se na investigação empírica e na procura de informações relevantes obtidas através da experiência e da vivência (Yin, 2005).

O estudo de caso é utilizado como uma estratégia de pesquisa com enfoque nos fenômenos contemporâneos que estão inseridos no contexto da vivência e do cotidiano. O estudo de caso permite uma investigação que pode preservar as características abrangentes e significativas dentro dos contextos sociais, assim como ciclos de vida individuais, processos organizacionais e de gestão, mudanças ocorridas em regiões urbanas, relações internacionais e a maturação de alguns setores (Yin, 2001).

Na condução do estudo de caso foram utilizadas coletas de evidências que segundo Yin (2005) podem ser atribuídas por meio de seis fontes: documentos, registros em arquivo, inquéritos, observação direta, observação participante e artefatos físicos. Neste caso específico “InovCity Évora” serão utilizados para coletar dados as evidências de observação direta e as entrevistas. A observação direta permite inserir o investigador dentro do contexto realizado. Para Yin (2005) a observação direta pode ser formal ou informal na coleta de dados e pode-se observar vários ambientes como reuniões, trabalhos, atividades em geral. O inquérito utilizado foi a de levantamento formal que segundo Yin (2005) é uma entrevista estruturada e considerada como parte do estudo de caso.

Na busca do embasamento teórico no tema foi realizada uma revisão bibliográfica pautada em dois pontos específicos o marketing 3.0 e a Inovação. Vários autores foram consultados e entre todos os que foram tomados como referencia nesta investigação foram: Kotler et al (2010), Vargo e Lusch (2004), Dualibi (2009), Champy et al (2010), Aaker (2011), Soumodip Sarkar(2010), Skarzynski e Gibson (2010), Brown (2010), Berger (2009) e Mateus e Rosa (2011 e 2012).

No estudo de caso InovCity Évora foi identificado e utilizado pela empresa EDP a metodologia Ideas(R)evolution. Esta metodologia consiste numa abordagem integrada em benefício das organizações com base no *design thinking*, no marketing, na inovação e na

inteligência criativa, mas essencialmente na co-criação e assim consiste numa ferramenta de gestão de marca que é voltada para a inovação e aplicada em 6 etapas com 10 fases. A metodologia comporta três modelos operacionais que são utilizados de acordo com os objetivos, o *Brands(R)evolution* que é direcionado as marcas, *Land (R)evolution* que trabalha os territórios e o *Learn(R)evolution* que é voltado a educação. Os modelos são aplicados em três fases da inovação com o intuito de gerir, gerar e disseminar. Para o caso InovCity Évora foi identificado pelo *Ideas(R)evolution* que o modelo operacional da metodologia o *Brands(R)evolution* é o mais adequado aos objetivos da EDP e a fase gerir que tem como princípio a co-criação é gerada pela ferramenta *Action Factory* que de acordo com Mateus(2009) tem como objetivo a obtenção de uma ideia criativa forte e única, resultante do processo criativo e sequencial realizado nos *workshops* de criatividade. O *Ideas(R)evolution* percebeu a dimensão do desafio para este caso e dentro do modelo *Action Factory* criou-se uma ferramenta específica para o caso InovCity Évora – *User Centered Innovation Program* – desta forma o objetivo da utilização da metodologia *Ideas(R)evolution* para o caso InovCity Évora é gerar ideias em co-criação junto dos *stakeholders* de acordo com os problemas identificados e diagnosticados pela empresa EDP e desenhados em objetivos em conjunto com os investigadores do método.

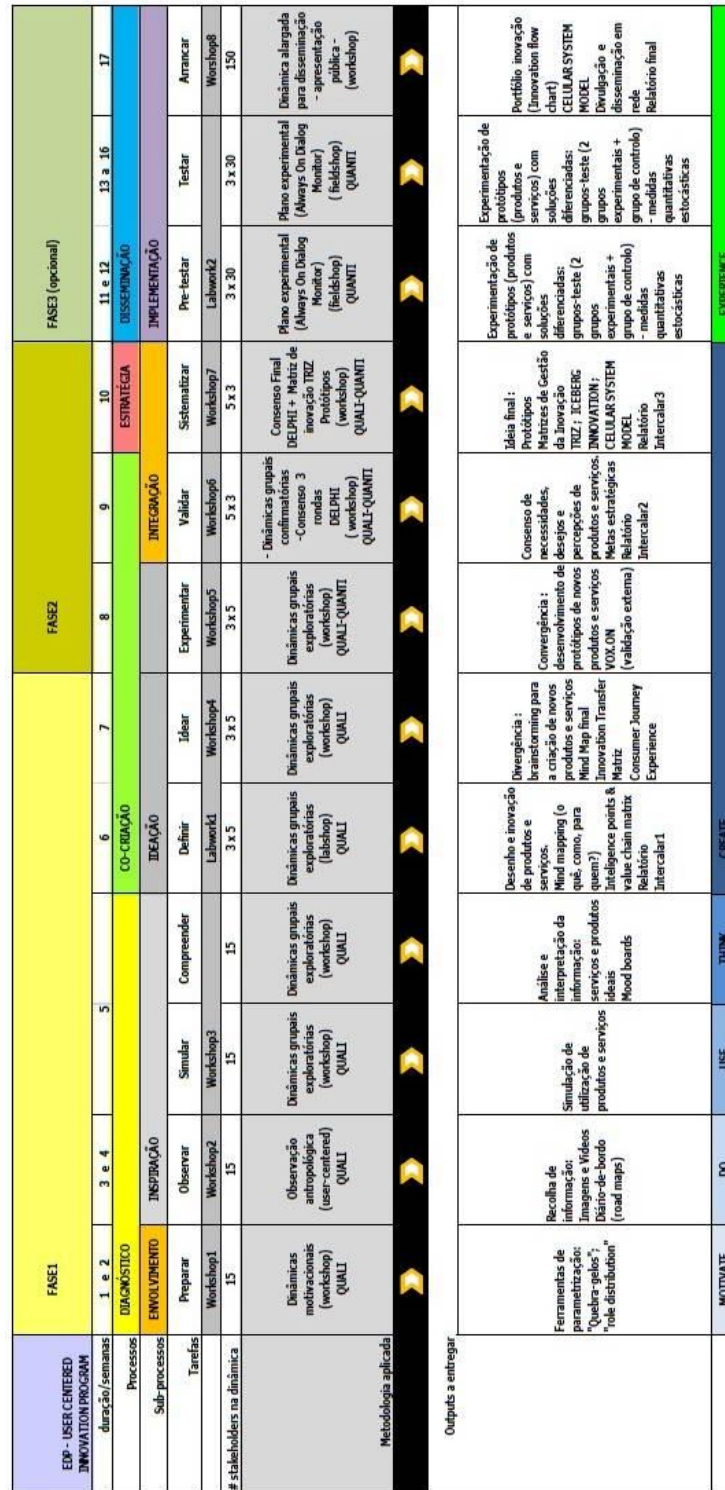
Como investigadora tive o privilégio de participar e observar diretamente durante dois meses de maio a junho de 2012 a preparação dos *workshops*, a aplicação do método *Ideas(R)evolution* e os resultados obtidos do processo. Também desenhei uma entrevista que se encontrará em anexo neste trabalho e que será aplicada aos gestores de marketing da empresa de energia EDP. Estes estiveram presentes na definição dos objetivos e em todos os *workshops* realizados desta forma será possível avaliar em grau de satisfação em relação à metodologia *Ideas(R)evolution* no caso InovCity Évora, a percepção das ideias geradas no processo e por último verificar se a EDP irá implementar futuramente alguns dos conceitos do marketing 3.0 junto aos colaboradores bem como nas estratégias da empresa. E por último fiz uma análise do relatório final do caso InovCity Évora que pertence a empresa EDP e possui um grau de sigilo.

Na entrevista foram criados grupos de questões direcionadas à gestão e ao marketing da empresa EDP. A entrevista remete para área específica como: satisfação em relação a metodologia *Ideas(R)evolution*, a percepção e importância dos princípios do marketing 3.0, o aproveitamento das ideias geradas nos workshops em projetos futuros, a implementação oficial de algumas das inovações geradas nas oficinas de criatividade. Enquanto estratégia procura-se perceber se a EDP irá utilizar os princípios do marketing 3.0 e os processos para a geração da inovação na sua cultura e prática organizacional. A aplicação das entrevistas

ocorreu após a fase 2 do processo “*User Centered Innovation Program*” em julho de 2012, ou seja, na sequência do sexto workshop onde foram selecionadas as ideias aprovadas em votação pela equipe interna da EDP.

O fluxograma a seguir inclui a descrição dos processos e ferramentas utilizadas nos *workshops* do caso InovCity Évora correspondentes às fases 1 e 2 do programa de execução “*User Centered Innovation Program*” da metodologia Ideas (R)evolution.

Figura 9: Fluxograma do processo Ideas (R)evolution no caso InovCity Évora



Fonte: Relatório de projeto confidencial Ideas(R)evolution entregue à EDP

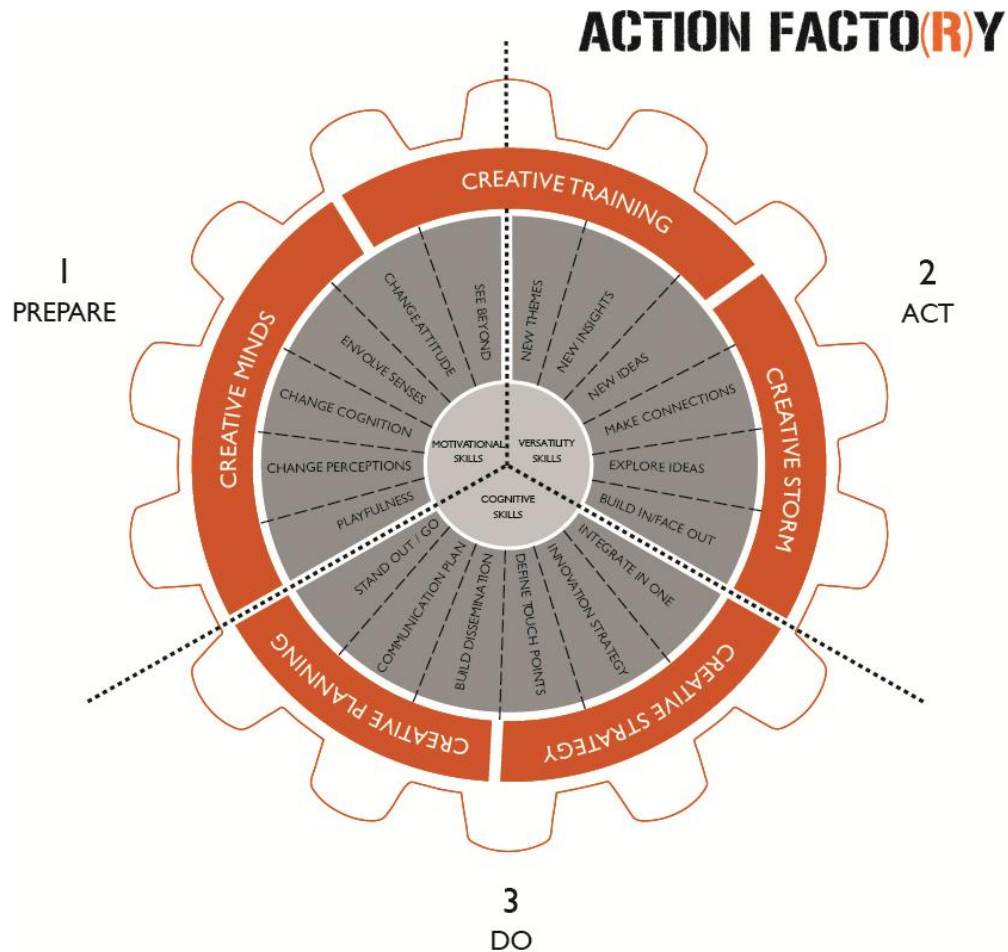
Foi solicitada a co-participação de um conjunto de partes interessadas denominadas "*stakeholders*" predominantemente da região selecionada pela empresa de energia EDP na cidade de Évora. Esta foi selecionada como modelo da cidade inteligente - Inovcity Évora- a qual tem instalada parcialmente alguns equipamentos avançados de controlo da rede inteligente de fornecimento de energia doméstica.

O propósito de trabalho definido previamente pelo Ideas(R)evolution foi a concepção, execução e validação do programa de inovação centrado no utilizador "*User Centered Innovation Program*". Em seguida, a metodologia para a inovação Ideas(R)evolution foi aplicada por métodos qualitativos e quantitativos a um grupo seletivo de quarenta e quatro *stakeholders* que através do desenvolvimento de um conjunto de observações e dinâmicas de grupo exploratórias, participaram nos *workshops* de motivação, envolvimento, ideação, co-participação, soluções inventivas, ideação e desenvolvimento de prototipagem de novos produtos e serviços e de obtenção de consensos e resolução de problemas complexos. A aplicação de métodos *Delphi* e o *Open Innovation* permitiram dinamizar a construção de um modelo de inovação partilhado em co-criação e fluxo contínuo para a identificação e desenvolvimento de novos produtos e serviços de valor acrescentado e de comportamentos mais eficientes do consumo de energia.

As etapas que envolvem o processo consistem no conjunto de resultados que envolvem todas as partes interessadas. O espaço de trabalho pode ser uma sala, uma mesa, o ambiente exterior ou até mesmo um ambiente virtual onde a criatividade dos participantes deve ser encorajada a surgir, de modo que a geração de ideias possa ser capitalizada com mais facilidade. A inovação para a gestão, processo, produto, marca e serviço são outros resultados esperados, assim é esperado que a inovação integrada torne a envolver as partes interessadas numa participação proativa nas decisões estratégicas e operacionais da organização (Mateus & Rosa, 2011). Desta forma, os *stakeholders* não só estão comprometidos com as necessidades emergentes da organização, como também com seus próprios interesses e da sociedade num cenário de participação dos projetos de desenvolvimento (Mateus & Rosa, 2011).

Na aplicação da metodologia Ideas(R)evolution ao projeto InovCity Évora, no que diz respeito as três primeiras fases foi utilizado o modelo *Action Factory* que de acordo com Mateus(2009) tem como objetivo a obtenção de uma ideia criativa forte e única, resultante do processo criativo e sequencial realizado nos *workshops*. Verifique a figura que segue:

Figura 10: Modelo Action Factory



Fonte: Mateus et al (2009)

Na sequência do processo do projeto InovCity Évora foi utilizado na fase “*understand*”, que é o momento que leva os participantes a imergirem no tema e neste caso no tipo de negócio que a empresa atua, a ferramenta de *brainstorming* que colabora ativamente para estimular a lembrança de palavras-chave que remetem ao tema, a metodologia de *Mind-Mapping*, colabora por meio de um mapa mental ligar as palavras-chaves umas com as outras com coerência e apoia a criatividade e corresponde à criação de diagramas de ideias, estas são registradas em palavras-chave, e organizadas com um foco, este método foi criado por Tony Buzan (Gomez & Mateus, 2009).

A empresa de energia EDP identificou junto com um parceiro a necessidade de iniciar um trabalho de percepção e processo junto aos seus utilizadores da rede inteligente de energia e alguns formadores de opinião que estão localizados na cidade de Évora. Este grupo de pessoas foram também escolhidos pela disponibilidade do conjunto de capacidades tecnológicas de suporte e controlo de energia elétrica. Esta decisão foi partida da intenção de obter um levantamento qualitativo aprofundado do grupo, assim sendo possível identificar as

percepções, opiniões, sugestões, atitudes em relação ao comportamento sobre o consumo de energia. Também verificar os determinantes da percepção da qualidade do serviço e da satisfação dos clientes e ainda explorar as ideias para novos produtos e serviços, como suporte de desenvolvimento na geração da inovação para as redes de fornecimento de energia e também a inovação como estratégia de negócio para a empresa.

Na aplicação do método Ideas(R)evolution, durante os *workshops* de criatividade utilizou-se uma metodologia qualitativa; com amostras de *stakeholders* a partir de um processo de identificação e seleção de 44 pessoas, representativas da região e do grupo de utilizadores do produto e do serviço InovCity Évora. Ainda o Ideas(R)evolution recorreu a técnicas experimentais com observação etnográfica, *focus group* e *workshops* em conjunto com métodos mais quantitativos e com a metodologia DELPH.

Na sequência está um quadro dos processos sintetizados que ocorreram nos *workshops* de criatividade na cidade de Évora e as datas que se realizaram os encontros.

Quadro 5: Processos efetuados e workshops realizados

Diagnóstico			Co-criação		Estratégia	
Wks 1	Wks 2	Wks 3	Wks 4	Wks 5	Wks 6ª	Wks 6B
2 Mai	15 Mai	22 Mai	29 Mai	12 Jun	21 Jun	26 Jun

Fonte: Relatório de projeto confidencial Ideas(R)evolution entregue à EDP

No programa realizado pelo Ideas(R)evolution para atender os objetivos da empresa portuguesa EDP, em relação aos consumidores que estão ligados a rede inteligente, este foi organizado na Universidade de Évora por meio de *workshops* sequenciais com a seleção de 44 *stakeholders* para analisar e explorar o comportamento e atitudes dos consumidores de energia doméstica em redes inteligentes de energia. Esperou também, por meio da aplicação da metodologia Ideas(R)evolution alcançar em co-criação a geração da inovação nos produtos e serviços de valor acrescentado, identificar as motivações dos participantes para um consumo mais eficiente, e uma avaliação das percepções sobre o desempenho da empresa portuguesa de energia em relação ao desenvolvimento da oferta para estas necessidades do mercado.

Inicialmente foi efetuada pela equipe do Ideas(R)evolution a preparação dos *workshops*, onde foi definida qual seria a composição e categorias dos *stakeholders* anteriormente propostas pela equipe de trabalho “ Ideas(R)evolution” e aprovada em reunião pela empresa EDP. O grupo foi definido pelo conceito de *stakeholders*, as partes interessadas, relacionando pessoas, grupos e organizações que afetam ou são afetados pelas atividades de uma empresa

(Mateus & Rosa, 2011). Os *stakeholders* podem ainda ser primários, estes são aqueles que têm uma relação direta com a empresa e com o seu sucesso, como os clientes ou o técnico, já os secundários, sendo estes os que podem ser muito influenciáveis, especialmente nas questões de reputação, mas cuja relação é mais representativa do que direta como o publicitário, os estudantes e professores universitários, empresários e outros formadores de opinião (ver esta classificação nos quadros seguintes).

Quadro 6: Categorização dos Stakeholders – Internos

EDP		
Empresa – Évora	Direção comercial	1
	Loja	2
	Técnicos	1
	Instalação/Gadgets	1
	Call center – InovCity	1
	Call center – Geral	1
	Home energy	1
Empresa - Regiões	Home energy – produção	1
	Marketing B2C	1
	Back office	1
	Reclamações	1
	Inovação	1
	Marca	1
TOTAL		14

Fonte: InovCity Évora (2012)

Quadro 7: Categorização dos Stakeholders – Externos

Outros clientes		
Clientes	S/ gadgets	6
	c/ gadgets	4
Opinion Makers	Univ. Évora	2
	CMÉvora	2
	Fundação EA	2
	Empresários/PMEs	2
	Igreja	1
Parceiros	Eletricista	1
	Loja Eletrodomesticos	1
	Tech developer(Cside)	1
Trend setters	DECO	1
	Designers	1
	Mola(agência pub.)	1
	Bar(agência pub.)	1
	Agência energia	1
	Ambientalistas	1
	Estudantes	1
	Jogos (gaming)	1
TOTAL		30

Fonte: Projeto InovCity Évora (2012)

No que diz respeito ao trabalho de projeto foram realizadas entrevistas, (vide anexo), as perguntas foram a nível qualitativo e aplicadas a dois gestores de marketing da EDP, empresa responsável pelo caso InovCity Évora. Os entrevistados foram selecionados por fazerem parte da gestão de marketing da empresa EDP e pelo fator primordial, o grau de envolvimento que possuem no processo InovCity Évora internamente na empresa e externamente no acompanhamento de terreno. Estes também são os responsáveis pelos projetos futuros relacionados ao caso em questão. Como investigadora desenhei a entrevista para validar e avaliar o grau de satisfação em relação à metodologia Ideas(R)evolution aplicado ao caso InovCity Évora, a percepção da utilidade do processo de co-criação, bem como verificar se a EDP irá implementar algum conhecimento adquirido no processo nas suas estratégias de marketing e inovação. A entrevista foi estruturada no formato de doze perguntas abertas que serão tratadas através da análise de conteúdo. As questões foram elaboradas em grupos de questões. As perguntas 1, 2, 3 e 4 remetem para os princípios do marketing 3.0. As 5 e a 6 têm relação com as aplicações futuras dos princípios do marketing 3.0 nas práticas do departamento de marketing da empresa EDP. As questões 7, 8 e 9 validam as ideias resultantes do processo baseado na metodologia Ideas(R)evolution e também cumprem um

dos objetivos do trabalho de projeto. Por fim as perguntas 10,11 e 12 estão voltadas para a cultura de inovação da empresa EDP e indicarão a disseminação dos princípios do marketing 3.0 nas práticas da empresa. Será demonstrado uma grelha de análise na quarta fase do trabalho de projeto.

4. CASO INOVCITY ÉVORA

4.1 Introdução

A cidade de Évora foi escolhida pela empresa de energia elétrica a EDP para sediar o projeto InovCity Évora. Évora é uma cidade património mundial da humanidade é a primeira metrópole portuguesa a receber a rede inteligente de energia. Esta rede que ao potenciar a eficiência energética, a microprodução e a mobilidade elétrica, irá constituir um exemplo de sustentabilidade para todo o País. 1)*

A cidade de Évora possui 31.000 clientes domésticos da empresa energética e já fazem parte do projeto InovCity Évora como utilizadores, ou seja são usuários da rede inteligente de energia. Cada cliente possui uma BOX em casa. O equipamento (BOX) permite entre outras funcionalidades, efetuar as leituras e operações de forma remota. A faturação é baseada em consumo real e acessível a todos, permitindo controlar o consumo através de um computador ou de um *Smartphone*. Foram selecionados para testarem o equipamento mais de 1000 clientes com acesso a novos produtos e serviços, que também possuem acesso à simulação de novas tarifas.

Com a energia inteligente o que muda é o aumento da capacidade de integração de energias renováveis e do veículo elétrico, assim irá melhorar a capacidade de detectar e resolver as falhas da rede de distribuição de eletricidade inteligente.

O InovCity Évora foi selecionado como o caso de estudo único para as redes inteligentes, pela Comissão Europeia e Eurelectric. A empresa portuguesa de energia espera que até 2020, 80% das redes europeias de distribuição elétrica sejam constituídas por redes inteligentes. Évora é uma das primeiras cidades *Smart Cities Ibéricas*. Foi feita uma avaliação, em 2011, dos benefícios técnicos e comerciais do projeto, com vista a uma expansão de maior escala.

Com a intenção em iniciar um trabalho de percepção e processo junto a utilizadores da rede inteligente de energia, foi desenvolvido um programa de inovação centrado no utilizador doméstico nomeado para este específico projeto como "*User Centered Innovation Program*" (UCIP). Este projeto foi realizado inicialmente a partir de um conjunto de *workshops* de discussão em co-criação para a inovação relativa à eficiência do consumo de energia doméstica, industrial, comercial e pública.

No caso InovCity Évora o Ideas(R)evolution para alcançar os objetivos específicos da EDP desenvolveu e executou o processo com a ferramenta *User Centered Innovation Program* que propõe:

- Analisar as percepções, atitudes e comportamentos dos utilizadores de energia elétrica em Évora. Sobre os níveis de qualidade e de satisfação com o serviço, relativos a produtos e

1) Por motivos confidenciais algumas informações sobre o caso InovCity Évora ficarão em sigilo. No que diz respeito à aplicação da metodologia Ideas(R)evolution a empresa EDP não autoriza a divulgação de alguns resultados, pois estes estão em fase de experimentação.

serviços de valor acrescentado, nomeadamente as funcionalidades oferecidas pela Box – equipamento que permite controle e outras funcionalidades em relação ao uso da rede inteligente de energia.

- Explorar qualitativamente as ideias e sugestões dos clientes para a criação de novos produtos e serviços de valor acrescentado para atingir mais eficientes comportamentos de consumo de energia.
- Construir um “*experiential lab*” em fluxo contínuo para testes de utilização e melhoria e usabilidade de novos produtos e serviços de valor acrescentado.
- Identificar e medir os níveis ideais de diálogo com o utilizador para a co-criação e co-participação no desenvolvimento de produtos e serviços inovadores de valor acrescentado.
- Desenvolver e validar uma modelização de inovação partilhada centrada no cliente, em diálogo contínuo para a co-criação.

Diretamente na realização e aplicação da metodologia Ideas(R)evolution os desafios previstos pelo projeto foram:

- 1- O que pode motivar os consumidores domésticos a ter comportamentos de consumo de energia elétricas mais racionais e eficientes - evitar desperdícios, gerir melhor o consumo de energia?
- 2- O que pode a empresa portuguesa de energia fazer para motivar os consumidores?
- 3- Como é que a oferta da BOX contribui para motivar os consumidores domésticos?

4.2 Aplicação e Estrutura do Modelo *Ideas(R)evolution* no Caso InovCity Évora

Previamente aos *workshops* foi realizada uma reunião na sede da empresa EDP, no dia 30 de Março de 2012, com a equipe Ideas(R)evolution para apresentação do projeto a um grupo alargado de áreas de decisão da empresa, Inovação, EDP Serviços, áreas de Marketing, EDP Serviço Universal e EDP Distribuição. Nesta reunião foi possível discutir e validar os objetivos do projeto InovCity Évora, bem como recolher mais informação e questões a analisar durante o decorrer do projeto.

Realizaram-se seis *workshops*, sendo que o *workshop* 6 para obtenção de consensos finais se desdobrou em duas etapas, uma interna com a participação de colaboradores EDP e uma externa, seguindo a mesma lógica de funcionamento e composição dos restantes *workshops*.

4.2.1 Organização dos grupos

Inicialmente a EDP foi responsável pela identificação, seleção e contato com os *stakeholders*. A equipe identificou alguns *stakeholders* da área acadêmica.

No primeiro *workshop*, a empresa EDP ficou responsável pelo recrutamento e contato com todos os participantes. Para os outros *workshops* a EDP fez o contato com os *stakeholders* ligados diretamente com a empresa, exemplo os colaboradores da empresa. Após o primeiro encontro a equipe - Ideas(R)evolution - foi quem realizou os contatos com os participantes.

Este recrutamento procurou manter um equilíbrio na caracterização sócio demográfica dos clientes, nomeadamente ao nível do género e idade.

Na intenção de identificar e qualificar com mais eficácia a participação de acordo com o perfil, foi utilizado pelo Ideas(R)evolution o teste *Belbin*. Este teste foi criado por Meredith Belbin, em 1970, para medir as características comportamentais que os indivíduos mostram no trabalho em equipe (Belbin, 2011). Esta teoria, relata que a personalidade é um dos muitos fatores que podem influenciar o comportamento. Outros fatores incluem valores interiorizados e motivações, seja no ambiente de trabalho externo ou interno (Belbin, 2011). No primeiro *workshop* foram utilizadas ferramentas da teoria *Belbin* para reorganizar os grupos do segundo encontro. Assim foi possível obter uma maior dinâmica do funcionamento dos grupos de trabalho. A classificação dos perfis de *Belbin* está representada na imagem abaixo.

Figura 11: Classificação dos perfis individuais – teste de Belbin



Fonte: <http://www.belbin.com>

Os perfis individuais originadas pela teoria de *Belbin* (Belbin, 2011). São:

- Social – Coordinator (CO), Research investigator (RI), Team Worker
- Thinking – Monitor evaluator (ME), Plant (PL), Specialist (SP)
- Action – Completer finisher (CF), Implementer (IMP), Shaper (SH)

Para o segundo *workshop* os *stakeholders*, do projeto InovCity Évora, foram organizados de acordo com a teoria de Belbin, conforme quadro seguinte.

Quadro 8: Organização dos Grupos segundo a avaliação de Belbin

A		B		C		D	
Nome	Belbin	Nome	Belbin	Nome	Belbin	Nome	Belbin
Rosalina	TW-CF	Rosa	IMP-PL	Abdul	SP-RI	Joaquim	CO-RI
Manuel	CO-IMP	Luis	IMP-CO	Paulo	TW-RI	Sérgio	CO-PL
Andreia	CF-IMP	Jorge	SP-RP	Maria	RI-SP	Fernando	PL-RI
Carlos	SP-IMP	Silvino	SP-TW	Orlando	SP-CO	André	RI
Gonçalo	SP-CO	Feliciano	PL-EZ	Jorge	TW-MC	António	TW-IMP
Custódio	TW-SP	Francisco	CO-SP	Nuno	PL-RI	Jaime	RI-PL
Alexandre	ME-CF-IMP-PL	Maria	TW-SP	Manuel	SP-PL	Sofia	IMP-CF
		Marta	SP			José	IMP-RI
						Jorge	SP-PL
Perfis							
Social	4		5		2		5
Action	3		2		3		3
Thinking	0		1		1		1

Fonte: Projeto InovCity Évora (2012)

O perfil dos participantes dos *workshops* em relação à caracterização sócio demográfica foi avaliado por categoria gênero, idade e área de residência. O projeto possui informações que podem não estar de acordo com o total das categorias, pois algumas pessoas não preencheram o questionário final.

No decorrer dos *workshops* o número de mulheres e homens que participaram não sofreram muitas alterações. A faixa-etária dos participantes variou de 27 a 50 anos, sendo que a maioria possui de 40 a 49 anos de idade. As pessoas que participaram na sua maioria residem na cidade de Évora, outras em Lisboa e algumas noutras regiões. Os seguintes quadros demonstram mais alguns fatores relevantes na identificação dos *stakeholders*.

Quadro 9: Gênero dos stakeholders

Workshops	I	II	III	IV	V	VI
Gênero						
Mulheres	7	7	6	6	3	4
Homens	24	18	19	18	12	11

Fonte: Projeto InovCity Évora (2012)

Quadro 10: Faixa etária dos stakeholders

Workshops	>37 anos	40 a 49 anos	<50 anos
I	8	14	7
II	13	3	7
III	12	6	5
IV	13	6	4
V	3	5	7
VI	8	3	4

Fonte: Projeto InovCity Évora (2012)

Quadro 11: Região de residência dos stakeholders

Workshops	I	II	III	IV	V	VI
Região						
Évora	16	13	14	12	12	10
Lisboa e região	12	9	9	11	3	4

Fonte: Projeto InovCity Évora (2012)

4.2.2 Workshops

Os *workshops* foram realizados de acordo com o planeamento e a aplicação do modelo Ideas(R)evolution ao longo de dez semanas entre maio e junho de 2012, ver quadro 12. Os encontros foram concretizados na Universidade de Évora totalizando seis *workshops*. A metodologia Ideas(R)evolution teve como ponto de partida nos *workshops*, os objetivos da empresa portuguesa EDP e a medida PPEC 2011-2012 “Painel de consumidores em redes inteligentes”. Na sequência o painel de participação contou com 44 *stakeholders* entre clientes e colaboradores da EDP para analisar e explorar o comportamento e atitudes dos consumidores de energia doméstica em redes inteligentes de energia. Para manter uma dinâmica colaborativa dos participantes o tempo de duração de cada *workshop* não ultrapassou de duas horas, assim foi possível manter a produtividade e inspiração.

A metodologia Ideas(R)evolution tem como principal objetivo desenvolver a cultura e a inteligência nos territórios, organizações e pessoas, as etapas do processo são envolvidas num conjunto de resultados que envolvem todas as partes interessadas, internas e externas de um projeto e os resultados dos esforços esperados estão direcionados à inovação para a gestão, processos, produtos, serviços e marca. Nas organizações é esperada a integração da inovação nas partes que compõem a empresa estrategicamente em uma participação proativa na aplicação dos resultados e na tomada de decisões.

Quadro 12: Agenda de workshops

Programação dos <i>workshops</i> 2012						
I	II	III	IV	V	VI - A	VI - B
02 de maio	15 de maio	22 de maio	29 de maio	12 de junho	21 de junho	26 de junho

Fonte: Projeto InovCity Évora (2012)

Foi possível contar com a média presencial total de 26 pessoas em cada *workshop*. De acordo com a classificação representada nos quadros a seguir a média de clientes em cada encontro foi de 8 participantes, e de outras categorias de *stakeholders* foram de 7 pessoas. No total a participação foi avaliada em 15 *stakeholders* externos e 11 colaboradores da empresa EDP.

Os participantes foram divididos pelos profissionais da metodologia de acordo com a teoria de Belbin em grupos A, B, C e D de acordo com a área de interesse dos *stakeholders*. Esta categoria pré-definida foi utilizada em todos os *workshops* de criatividade. As categorias e grupos estão representados nos quadros abaixo:

Quadro 13: Disposição dos grupos

	<i>workshop I</i>				<i>workshop II</i>			
Grupos	A	B	C	D	A	B	C	D
Clientes		1	2	3	2	2	1	4
<i>Opinion markers</i>		2	2	1			1	
Parceiros	4	2		1	3			
<i>Trend setters</i>		1		1			1	
Colaboradores/Évora	2			2	2	1		
Colaboradores/Central	1	2	3	3	1	2	2	3
Género								
Feminino	2	3	1	1	3	1	2	1
Masculino	5	5	6	8	5	4	2	7
TOTAL	31				25			

Fonte: Projeto InovCity Évora (2012)

Quadro 14: Disposição dos grupos

workshop III				workshop IV		
Grupos	A	B/C	D	A	B	C/D
Clientes	3	5	3		2	5
<i>Opinion markers</i>					1	1
Parceiros	3			3		
<i>Trend setters</i>			1			1
Colaboradores/Évora	2	1		2	2	
Colaboradores/Central	1	3	3	1	3	4
Género						
Feminino	3	2	1	3	1	2
Masculino	6	7	6	3	6	9
TOTAL	25			24		

Fonte: Projeto InovCity Évora (2012)

Quadro 15: Disposição dos grupos

workshop V			workshop VI	
Grupos	A	B	A	B
Clientes	5	5	4	3
<i>Opinion markers</i>				
Parceiros	1	1	1	1
<i>Trend setters</i>				1
Colaboradores/Évora	1		2	1
Colaboradores/Central	1	1	2	1
Género				
Feminino	1	2	2	2
Masculino	7	5	7	5
TOTAL	15		16	

Fonte: Projeto InovCity Évora (2012)

A maioria das pessoas manteve a participação em todos os *workshops*. Se a participação de alguém não era possível a equipe era reorganizada. Somente no primeiro *workshop* houve menor participação dos clientes. Do segundo encontro até ao quarto manteve-se constante a participação e o equilíbrio dos grupos segundo a classificação. Nos *workshops* V e VI foi reduzido o número de participantes propositadamente para a obtenção de um melhor resultado e precisão no processo, bem como alcance relevante nos resultados.

No final de cada encontro os *workshops* foram avaliados segundo os modelos desenvolvidos pela metodologia que passam pela satisfação geral, qualidade técnica e auto

expressão, estes resultados fazem parte do contrato de confidencialidade do projeto entre a empresa EDP e o Ideas (R)evolution.

Os *workshops* I, II e III correspondem à fase de diagnóstico, os *workshops* IV e V correspondem à fase de co-criação e o *workshop* VI com a fase estratégica.

4.2.2.1 Workshop I - Involvement

Esta etapa inicial, o *Involvement*, possibilitou aos *stakeholders* o conhecimento de todo o processo que seria realizado, as técnicas criativas a serem usadas na intenção de motivá-los para a criatividade. Todo o processo do primeiro dia teve como objetivo o toque humano, o contato, a pressão criativa, a capacidade de expressão, a libertação de barreiras, a capacidade de imaginação e a abstração.

Primeiro houve o exercício de relaxamento, este teve a intenção de partilha, quebra de barreiras, envolvimento sensorial, de integrar e relaxar os participantes. O exercício foi praticado dois a dois, realizado no espaço exterior da Universidade de Évora, onde um dos indivíduos pensava em três experiências sensoriais que pretende proporcionar ao outro, sendo que o outro indivíduo tem os olhos cobertos. Pretende-se que a pessoa dos olhos tapados registre a experiência por meio de desenhos e palavras. Esta dinâmica gerou mais aproximação entre os participantes e após esta experiência foi gerada uma descontração para a prática dos próximos exercícios.

Na sequência as pessoas foram divididas, em quatro grupos para a discussão e partilha, e equilibrados de acordo com o gênero, cliente, colaborador, idade, cidade, *opinion makers*, parceiros, *trend setters*.

Na dinâmica de grupo foram utilizadas as ferramentas de percepção, associação e reconhecimento. O objetivo foi analisar e recolher informações em relação ao contexto, desta forma permitiu o conhecimento direto do tema energia, as envolventes do assunto no aspecto de consumo, e outras consequências, impactos diretos e indiretos, positivas e negativas para a sociedade e o planeta. Após este reconhecimento, foi possível no próximo exercício avaliar a visão positiva e negativa dos participantes em relação à energia. Em seguida, foram utilizadas ferramentas de recolha de percepção, associações e o nível de reconhecimento do caso InovCity Évora para as pessoas, individualmente, bem como para a sociedade, a comunidade, os valores e a usabilidade. Em seguida foi aplicado o teste *Belbin*, em formato de questionário, para analisar o perfil dos participantes em relação ao trabalho de grupo e a criatividade. Estas envolventes servem para equilibrar a participação dos *stakeholders* nos próximos *workshops* e melhorar o desempenho dos resultados no processo. Na sequência algumas imagens do *workshop* I.

Figura 12: *Workshop I*



Fonte: relatório final InovCity Évora - EDP

Figura 13: *Workshop I*



Fonte: relatório final InovCity Évora - EDP

4.2.2.2 *Workshop II – Inspiration I*

No segundo encontro, o *Inspiration*, esta etapa foi executada na busca da informação, a contextualização e o diagnóstico para o desenho do desafio de inovação. Através do qual visa testar e monitorizar em tempo real a utilização de alternativas de conjuntos de serviços e produtos inovadores, ideais de interação “diálogo” para medir as soluções operacionais aplicadas para serem as mais ajustadas e aceites, a partir dos produtos e serviços identificados

no primeiro momento do programa, desta forma quantificando os consequentes ganhos de eficiência energética, de qualidade do serviço e de satisfação dos utilizadores.

Neste encontro os quatro grupos foram reorganizados de acordo com o perfil segundo *Belbin* denominado *Social, Thinking e Action* para equilibrar os *stakeholders* e direcionar resultados mais eficientes.

As ferramentas utilizadas proporcionaram o relato sobre a experiência pré-serviço, durante o uso, e o pós -serviço da EDP em debates, e a colagem de *post- its* em painéis de partilha de experiências dos serviços variados que a empresa oferece, assim gerando depoimento e troca de experiência entre as pessoas. Os grupos contribuíram com *inputs* de vivências junto à empresa EDP nos variados serviços e produtos ofertados. Esta fase tomou como objetivo identificar os melhoramentos e barreiras com o serviço/produto e assim idealizar as oportunidades futuras, direcionar as ideias que surgiram e visualizar o que poderá limitar a geração da inovação.

A participação foi intensa, como poderá ser conferida nas próximas imagens, constante por se tratar de um assunto muito amplo, por isso este *workshop* contou com essa dinâmica. no *workshop* II preenchendo o total do tempo pretendido.

Figura 14: Workshop II



Fonte: relatório final InovCity Évora - EDP

Figura 15: *Workshop II*



Fonte: relatório final InovCity Évora - EDP

4.2.2.3 Workshop III - *Inspiration II*

Neste terceiro encontro, foram utilizadas as ferramentas de observação “*Usability Testing*”. O *workshop III* tem o objetivo de encontrar tendências, por meio de ideias que inspirem e direcionem a geração da inovação. Aqui também, foi o momento onde foi possível identificar quais são os níveis de usabilidade do portal, da BOX InovCity Évora e das informações disseminadas em materiais de comunicação social impressa.

A observação direta é o suporte para definir as tendências e também definir as prioridades e direcionamentos para a inovação. O exercício deste dia foi uma análise individual. Foram colocados dois gráficos/esquemas de recepção de informação recolhida. Este processo foi realizado com a presença de um facilitador Ideas(R)evolution por grupo, devido ao alto grau de abstração e sistematização que esta tarefa exige.

No momento da aplicação do teste de uso foi possível promover a experiência com materiais de cada área da EDP que está envolvida com o caso InovCity Évora, como o serviço *online*, o marketing por meio de publicidade impressa e a utilização do serviço InovCity Évora em forma de produto real. Isto proporcionou a equipe Ideas(R)evolution perceber o que está bem e o que está mal na visão do utilizador e também observar as ideias que os *stakeholders* sugerem para o melhoramento da usabilidade.

Houve a observação do grupo nos diferentes pontos simulados de experiência, de utilizador em relação ao InovCity Évora. Na sequência as figuras representam alguns momentos registrados no encontro III.

Figura 16: *Workshop III*



Fonte: relatório final InovCity Évora - EDP

Figura 17: *Workshop III*



Fonte: relatório final InovCity Évora - EDP

4.2.2.4 *Workshop IV – Ideation*

Na Fase de Ideação “*Ideation*” da metodologia Ideas(R)evolution o objetivo é alcançado por meio de processos criativos do *design thinking* e adaptá-los as dinâmicas colaborativas. Busca-se a geração de novas ideias criativas para a solução dos diferentes problemas e desafios identificados nos *workshops* anteriores, promovendo a divergência, ou seja, a procura por soluções a partir dos diferentes ângulos e estímulos do desafio da inovação analisados nos encontros já acontecidos anteriormente ao *workshop IV*. Também é nesta fase que se espera a convergência das ideias tendo em conta os processos de seleção e filtro, onde a conexão, a adição, a subtração e a “clusterização” das ideias são fundamentais, bem como o estímulo contínuo à confrontação das ideias entre os pequenos grupos deste *workshop* que estão em fase de co-criação. Este estado de confronto de ideias visa o momento de consenso entre os pequenos grupos para as cinco ideias mais votada de acordo com o potencial de inovação.

Nesta etapa de aplicação das ferramentas de *Brainstorming* e Cartas de Ideias os grupos de trabalho foram direcionados conforme o objetivo desta fase, a divergência para o estímulo criativo, a geração de quantidade de ideias junto com a liberdade de expressão criativa, o estímulo ao pensamento lateral e divergente. Também este foi o momento que todos ficaram

conhecendo as ideias já existentes da empresa EDP referente ao caso InovCity Évora, elas foram expostas para serem validadas pelos grupos e integradas no processo criativo em desenvolvimento. A ferramenta de trabalho deste exercício foi pensada e executada de acordo com o resumo de informações válidas retiradas dos *workshops* anteriores e organizada em cinco áreas de exploração criativa:

- 1- Palavras chave: geradas nos *workshops* anteriores.
- 2- A dimensão do indivíduo que se obteve no *workshop* III nas observações de tendências.
- 3- A dimensão da comunidade que se obteve no *workshop* III resultantes dos dois primeiros encontros.
- 4- A dimensão do local.
- 5- A dimensão das experiências de usabilidade, interfaces, serviços, produto e comunicação, cuja informação se obteve da análise dos *workshops* II e III.

Partindo das cinco áreas delineadas para o trabalho de grupo, foi pedido para explorarem dois tipos de estímulos. Primeiro a exploração funcional das ideias, com base na informação resumo da informação, e em segundo o estímulo de exploração emocional das ideias onde se pede um maior grau de abstração e liberdade criativa, e cujos estímulos para além da informação do resumo que integram as ideias geradas na primeira fase do exercício. Nesta segunda etapa, mais criativa, pediu-se que relacionassem as ideias existentes geradas pelos indivíduos dos grupos e adicionassem ideias próprias.

Todo este exercício foi estimado com as Cartas de Ideias que foi preparada pelo *Ideas(R)evolution*, estas resultaram dos *workshops* anteriores em co-criação com o grupo de *stakeholders*. Estas Cartas de Ideias tem a função de provocar estímulos criativos e laterais ao pensamento em grupo, principalmente nos momentos em que a dinâmica diminui. Esta dinâmica visa gerar 50 ideias base com elevado potencial para a inovação.

Na sequência foi utilizada a ferramenta de Seleção e Filtro. O objetivo nesta etapa é o estímulo ao pensamento sistêmico e convergente, o estímulo criativo e a convergência das ideias. A Seleção e filtro das ideias para identificar os *clusters*, ideias com maior potencial para gerar a inovação, conectar, adicionar, subtrair, sintetizar. Nesta etapa, primeiramente as pessoas votaram nas 14 melhores ideias, das 50 ideias anteriormente votadas. Aqui é importante identificar a ligação entre as ideias. Em segundo lugar, pediu-se ao grupo para retomar e fazer um esforço de síntese das ideias geradas anteriormente. Foi proposta a convergência, a “clusterização” e novamente foi efetuado um filtro das 14 ideias para 5 com o maior potencial de inovação.

No seguimento do *workshop* IV na fase de confronto das ideias, onde o objetivo foi o de sistematizar as ideias com o estímulo ao pensamento sistêmico e pelo consenso do grupo. O exercício foi executado em conjunto com todos os *stakeholders* e um facilitador do *Ideas(R)evolution*. Com o suporte dos investigadores da metodologia aplicada pretendeu-se resumir e mapear todo o percurso de convergência e sistematização das ideias. Deste *workshop* saíram ideias que foram compartilhadas com os *stakeholders* e utilizadas como ferramenta para o *workshop* V como representado na figura seguinte.

Figura 18: Workshop IV



Fonte: relatório final InovCity Évora - EDP

4.2.2.5 Workshop V – Experimentação e prototipagem

É chegada a fase da experimentação e prototipagem, onde o objetivo é explorar as ideias geradas em co-criação pelo grupo de *stakeholders*. Foram executadas através de processos criativos e de *design thinking* e adaptadas as dinâmicas colaborativas. Baseada nas 5 ideias selecionadas no encontro anterior, os grupos divididos dentro do *workshop* V exploraram as ideias com a perspectiva de tangibilizar estas nos formatos de produtos, serviços, ações de comunicação, valores e relacionamento de marca.

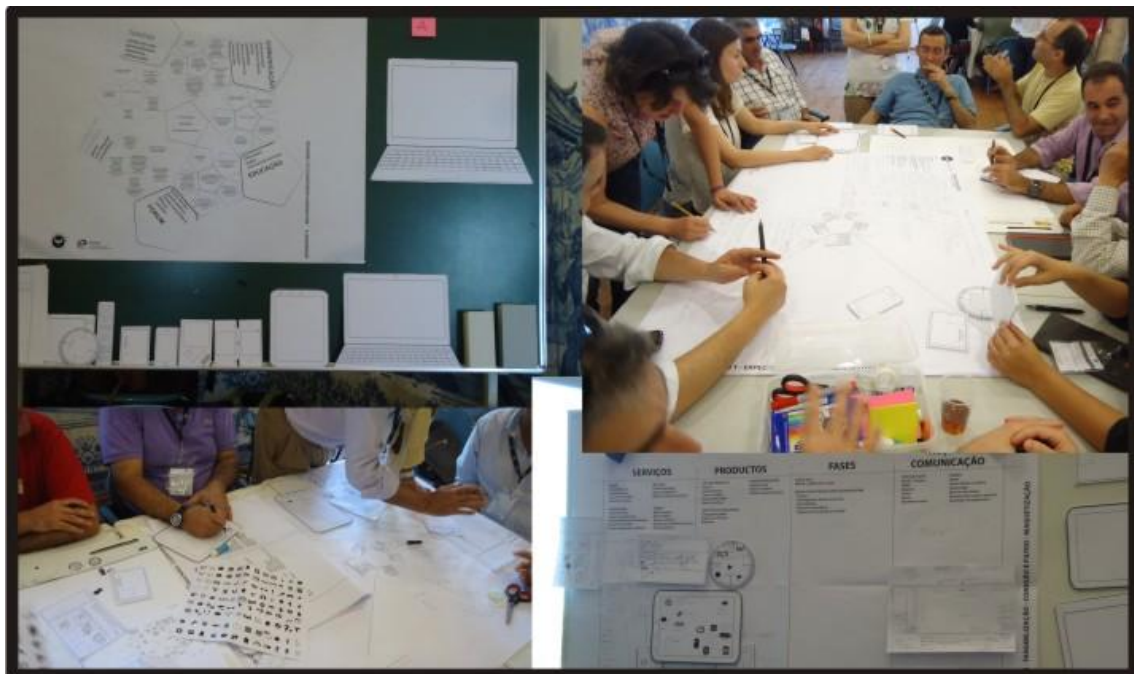
Este exercício também procurou definir o grau de especificidade, as experiências de utilização, os interfaces físicos e virtuais e o nível de preço que os *stakeholders* gostariam de obter nos produtos e serviços mais votados. Esta tarefa foi direcionada de forma dinâmica e experiencial, as pessoas selecionavam ícones que remetiam ao nível de interação em

plataformas de relacionamento virtual, algo que demonstrasse o tipo de característica física do produto e serviço que supostamente desejam ter. Neste encontro pretendeu-se listar ideias tangíveis para a criação de protótipos e gerar o desafio da inovação centrada no utilizador.

A fase prototipagem proporcionou às pessoas a simulação de peças que foram geradas das ideias mais tangíveis para estimular a criatividade e tornar tangíveis os produtos, serviços e melhorar a comunicação. As peças simuladas foram computadores, telefones móveis, *tablets*, controladores de energia de parede, jogos, listagem de pictogramas e *ícones*.

No exercício final deste dia, desfizeram-se os grupos, e todos procuraram sistematizar e integrar as ideias que resultaram em produtos, serviços e na forma de melhorar a comunicação social. Houve debate e consenso final da lista de ideias para propor a empresa EDP.

Figura 19: Workshop V



Fonte: relatório final InovCity Évora - EDP

4.2.2.6 Workshop VI - integração

Esta fase metodológica nomeada como a Integração é o momento de validar as ideias de inovação geradas pelo grupo de *stakeholders*. Na validação houve duas fases, primeiramente foi envolvido um grupo interno dominante e decisório da EDP. Em seguida, o segundo encontro foi com o grupo de *stakeholders* que estavam envolvidos em todo o processo do caso InovCity Évora.

Fase A – Validação Interna

Na validação interna foi envolvida uma equipe da empresa de energia EDP, onde foram reunidos colaboradores de diferentes áreas de trabalho estratégico do cliente e funcional para a avaliação das ideias. Foi realizada uma análise crítica e detalhada de cada ideia e identificada possíveis esclarecimentos de algumas que poderão ser resolvidas no próximo encontro com os *stakeholders*, ainda na fase de Integração.

A equipe de investigação da metodologia Ideas(R)evolution entrevistou e apresentou uma matriz de inovação integrada, e a leitura dos resultados foram feitas pela equipe multidisciplinar da EDP, assim como esse momento serviu para a votação das ideias que resultaram dos *workshops* anteriores. O grupo definiu as ideias mais valorizadas por eles e as que, na visão deles, não são positivas. Houve um debate aberto no final deste encontro para discutir o potencial das ideias sugeridas para o melhoramento destas e a possível integração de algumas ideias aos projetos já existentes na empresa. Na sequência a imagem do workshop VI que foi validado na EDP.

Figura 20: Workshop VI



Fonte: relatório final InovCity Évora – EDP

Fase B – Validação Externa

Na segunda fase, também a final, nomeada de integração no processo da metodologia Ideas(R)evolution. Esta junto aos *stakeholders* do caso InovCity Évora teve o objetivo principal

a resolução das contradições resultantes da análise de avaliação da fase A, a validação interna, onde a intenção é obter um consenso sobre as ideias mais valorizadas.

No intuito de gerar o consenso foram avaliadas individualmente as ideias e o potencial de cada, em formato de ficha individual de cada ideia, junto com a descrição e o preenchimento de um questionário de avaliação das ideias. Após esta etapa foi criado um *ranking* final das melhores ideias para gerar possíveis problemas identificados e suas possíveis soluções. Abaixo algumas imagens das atividades aplicadas no *Workshop VI*.

Figura 21: Workshop VI



Fonte: relatório final InovCity Évora - EDP

4.2.2.7 Avaliação dos workshops

O Ideas(R)evolution avaliou os exercícios e as ferramentas das duas fases aplicadas aos participantes nos *worskshops*. Estas poderão ser visualizadas no formato de escala de classificação em relação aos objetivos atingidos ou não atingidos. A pontuação na escala média (M) e no desvio padrão (DP) variam de 1 a 5, sendo que o menor número corresponde aos objetivos não atingidos e o maior ao total alcance dos mesmos. Verifica-se os resultados no quadro abaixo.

Quadro 16: Avaliação técnica e de auto - expressão de cada workshop

	wks 1		wks 2		wks 3		wks 4		wks 5		wks 6	
Exercício	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP	M	DP
ferramenta 1	3,62	1,01	3,78	0,52	3,78	0,99	4,30	0,56	4,13	1,06	3,87	0,52
ferramenta 2	3,83	0,71	-	-	4,08	0,65	-	-	-	-	-	-

Fonte: relatório de projeto confidencial Ideas(R)evolution entregue à EDP

Os resultados dos *workshops* foram muito significativos segundo a avaliação dos investigadores da metodologia Ideas(R)evolution e também foi representado no quadro de avaliação técnica e de auto - expressão dos *workshops*. A empresa de energia EDP demonstrou satisfação durante os encontros e ao final de cada etapa do caso InovCity Évora, tanto ao nível de qualidade e diversidade no painel dos *stakeholders*, quanto na participação, envolvimento, motivação e constância na participação. Este comportamento permitiu atender aos objetivos previamente propostos. Segundo o *feedback* da gestão em cada finalização dos *workshops* as propostas que surgiram foram interessantes, pertinentes e tangíveis.

4.3 Análise das Entrevistas

Neste item será apresentada uma análise das entrevistas aplicadas a dois gestores da EDP na intenção de verificar a percepção dos contributos e os resultados da aplicação da metodologia Ideas(R)evolution no caso InovCity Évora. Devido ao fato da fase 3 do projeto ainda estar em processo e também ao fator de confidencialidade exigida pela EDP nas informações resultantes das fases 1 e 2. Esta foi uma alternativa para validar a satisfação em relação ao método, a percepção das ideias e também verificar se há intenção por parte da empresa de energia em aplicar os princípios do marketing 3.0 na cultura interna e nas estratégias da empresa. A grelha de análise das entrevistas encontra-se representada a seguir:

Quadro 17: Grelha de análise – Gestores da empresa EDP

	Gestor de marketing	Gestor de produto
Satisfação em relação a aplicação do método Ideas(R)evolution		
	o método permitiu a partilha de conhecimento e incentivou a discussão e a busca por soluções.	incentivou a troca de ideias e conduziu discussões voltadas a soluções. A diversidade de <i>stakeholders</i> colaborou para o contributo na geração das ideias.

	a validação por diferentes grupos permitiu especificar as propostas.	a orientação com foco gerou ideias principais.
	considera a escolha da equipe multidisciplinar do Ideas(R)evolution indicada para o caso InovCity.	Achou as valências e competências dos investigadores pertinentes ao caso InovCity Évora.
	não tem conhecimento de outro método parecido.	conhece algumas ferramentas utilizadas, mas desconhece método similar.
Percepção das ideias geradas		
	o processo criativo proporcionou gerar ideias para o melhoramento de alguns serviços já existentes e ideias inovadoras.	Algumas ideias interessantes estão em consonância com projetos desenvolvidos e em desenvolvimento. Além das ideias geradas foram abordados temas interessantes para a EDP.
	as ideias, os produtos e os serviços gerados serão analisados e poderão ser melhorados para o uso no futuro.	as ideias não selecionadas como principais poderão ser adaptadas em diferentes áreas da empresa.
	Com <i>stakeholders</i> multidisciplinares foi possível obter diferentes visões e contributos que geraram ideias maduras, concretas e fácil aceitação no mercado.	A diversidade do grupo de pessoas envolvidas foi importante para a contribuição de conteúdo que gerou ideias com focos diferentes.
Os contributos dos princípios do marketng 3.0		
	Pensa que o processo de co-criação, comunização e o envolvimento que se criou com a marca (caráter) foram importantes para o cumprimento dos objetivos.	Com estes princípios o objetivo de buscar soluções para novos serviços foi alcançado.
	O envolvimento das pessoas foi importante.	Viu as pessoas envolvidas nos processos e motivadas.
	Sabe da importância de envolver os stakeholders nos projetos futuros.	se se aplicar os princípios e os processos as futuras situações estes serão utilizados novamente.
	As ideias não selecionadas serão compartilhadas com os colaboradores da EDP para o melhoramento das mesmas.	As ideias principais já estão sendo compartilhadas em fóruns internos da empresa.

Fonte: inquérito aplicado a dois colaboradores EDP

Na análise cruzada da grelha verificou-se a satisfação dos gestores da empresa EDP no processo da metodologia Ideas(R)evolution e segundo o relato permitiu uma orientação com foco e proporcionou a colaboração, a partilha, a troca de conhecimento entre os participantes e a busca por soluções de problemas. Também foi possível constatar com a análise da grelha questões sobre as percepções da qualidade das ideias geradas relativas às expectativas da empresa EDP e que de acordo com os dois profissionais resultaram positivamente gerando, inovação de produto, de serviço e o melhoramento em serviços já existentes. Ainda os colaboradores entrevistados comentam que a grande qualidade das ideias tiveram influências do fator multidisciplinar que os grupos possuíam, ou seja, resultaram em ideias maduras, concretas e de maior aceitação no mercado. Os entrevistados concluíram que os princípios do marketing 3.0 foram importantes no processo a co-criação para a geração de ideias, o envolvimento das pessoas que levou o sentimento de comunidade (communitization), assim como a vivência e o envolvimento dos *stakeholders* conduziram para uma aproximação de valor com a marca (caráter), estes princípios foram relevantes para o alcance das expectativas da EDP no caso InovCity Évora afirmaram os gestores de marketing.

5. CONCLUSÕES

Após a conclusão de todas as fases do trabalho de projeto, de uma análise teórica a uma aplicação prática, desde a origem até os conceitos do marketing 3.0 analisados, da apresentação de alguns modelos de inovação revistos e da aplicação do modelo Ideas(R)evolution no caso InovCity Évora foi possível concluir que os objetivos que se estabeleceram na elaboração do presente trabalho de projeto foram alcançados. Foi possível conferir no decorrer deste trabalho tanto no referencial teórico como no acompanhamento de terreno que os princípios do marketing 3.0 quando aliados aos modelos de inovação trazem resultados positivos.

Os processos voltados às pessoas e as abordagens que envolvem o ser humano e a empresa tem tido grande impacto no mundo empresarial com a criação de valor. Verificou-se na revisão bibliográfica que a gestão de marketing e a gestão de inovação estão em sintonia. Os princípios do marketing 3.0, a co-criação, a comunização e a construção de caráter direcionam o assunto no relacionamento do cliente com as organizações como uma forma de gerar inovação, por meio do desenvolvimento de novos produtos e serviços principalmente em co-criação. Os modelos de inovação atuais em conjunto com os princípios do marketing 3.0, tem o objetivo de melhorar a compreensão de como gerir a inclusão dos indivíduos externos no processo de inovação, gerando uma cultura inovadora. Desta forma foi possível atingir o primeiro objetivo específico, pois a maioria dos autores de inovação e gestão hoje aplicam processos onde a co-criação é feita de forma participativa, a comunização (communitization) age em consequência do paradoxo da globalização em comunidades segmentadas e o caráter utiliza-se da criatividade para criar confiança no consumidor com a marca, produto e serviço. De fato, os princípios do marketing 3,0 estão presentes e são os pilares dos processos e sistemas de inovação que estão a ser aplicados atualmente.

A metodologia Ideas(R)evolution para o caso InovCity Évora também demonstrou estas ligações do marketing 3.0 e da Inovação. Já no aspecto prático deste trabalho de projeto constatou-se o segundo objetivo específico através do acompanhamento do caso InovCity Évora e na observação do processo de aplicação da metodologia Ideas(R)evolution. Para o caso InovCity Évora foi identificado por meio de um dos instrumentos do método, o *workshop* de criatividade, que foi essencial para o processo de co-criação um dos princípios do marketing 3.0 que traz resultados se aplicado a um caso real e de grande valor também na participação e no comprometimento com a vivência da marca. Com o acesso ao relatório final da EDP no caso InovCity Évora foi feita uma análise macro dos processos e resultados obtidos e esta análise foi baseada na validação das 14 ideias geradas nos *workshops*. As ideias foram

validadas pelos *stakeholders* e pela empresa EDP, todas com um grande potencial em co-criação e ainda foram definidas 3 ideias principais que foram encaminhadas a testes para melhorá-las e validá-las no mercado, desta forma valida-se que o marketing 3.0 aplicado ao caso InovCity Évora gera resultados.

Como observadora e no acesso ao relatório final do projeto validou-se no processo da aplicação da metodologia Ideas(R)evolution e nos *workshops* do caso InovCity Évora a participação dos *stakeholders* e a satisfação dos mesmos como demonstrado no quadro de satisfação no decorrer do trabalho aqui apresentado. Foi verificada a contribuição e a colaboração de ideias que resultaram em novos produtos e novos serviços que foram experimentados por todas as pessoas envolvidas nos *workshops*. Desta forma verificou-se a geração integrada da inovação, novos produtos, novos serviços, e consequentemente nova marca. Estes serão validados com as fases seguintes de teste de implementação. Além disso, o estudo validou estatisticamente através do Ideas(R)evolution e na aplicação do inquérito aos gestores o grau de satisfação e envolvimento ativo dos *stakeholders* internos e externos da EDP.

Verificamos que as pessoas tiveram vontade de contribuir ativamente em grupo de forma a contribuírem com a marca em benefício próprio, da família, da sociedade para a vivência num mundo melhor criou-se aqui o conceito de comunidade, a comunização. Com esta participação também foi possível validar uma das ideias força, da co-criação, numa lógica de comunidade de (Kotler et al, 2010) comprovando um dos princípios do marketing 3.0 assim como a comunização, a interação, a proximidade, a colaboração, dentro do contexto de interação e diálogo.

Através das entrevistas foi possível verificar que a EDP irá incorporar na sua cultura e estratégia de marketing os princípios do marketing 3.0 dando continuidade aos projetos em parceria com o Ideas(R)evolution e envolvendo na cultura organizacional e junto aos colaboradores os resultados do InovCity Évora e por meio de novas ações em co-criação.

Este trabalho de projeto apresenta-se como um contributo, as empresas que buscam ideias inovadoras, nas soluções de problemas internos e externos, e nos resultados criativos, pois aborda na revisão bibliográfica e no trabalho prático os benefícios, as experiências e o conhecimento sobre uma nova abordagem do marketing voltado para a inovação.

Este estudo procurou demonstrar como o marketing em conjunto com a inovação influencia no ambiente competitivo no qual as empresas enfrentam instabilidades econômicas, tecnológicas e culturais com o objetivo de facilitar o processo de decisão estratégica. Apenas as empresas que se diferenciam nos seus produtos, serviços e consequentemente na marca têm conseguido, de fato, expandir seus mercados e criar uma vantagem competitiva.

É importante identificar as limitações decorridas no trabalho de projeto como um alerta a tomar atenção. As limitações sobre a divulgação dos resultados obtidos nos *workshops* e a confidencialidade exigida pela EDP sobre o que aconteceu nos encontros com os *stakeholders* dificultou a análise e houve a necessidade de encontrar meios para validar os objetivos do trabalho de projeto. Se tratando dos *workshops* de criatividade foi possível observar que o tema energia acaba sendo complexo por ser muito amplo talvez por ser um produto intangível as pessoas necessitaram de um número maior de estímulos para a geração de ideias e os investigadores demandaram de mais esforços e de uma análise um tanto quanto exigente na interpretação dos resultados qualitativos pois foi preciso esperar o envolvimento dos *stakeholders* com o tema e para assim co-criarem em comunidade.

As organizações passaram a buscar conceitos que gerem impacto no mercado, mas estruturam processos altamente rígidos na avaliação e seleção de ideias e conceitos em estágios ainda prematuros. Nas tentativas que a maioria das organizações executam na implantação de uma cultura de inovação, os conceitos são quantificados, avaliados e selecionados, o que torna insatisfeitos os resultados das ideias, pois exigem respostas que ainda não podem ser dadas. Desta forma os processos de inovação tendem gerar apenas melhorias nos produtos existentes e ficando à distância de inovações radicais e sustentáveis.

Comprova-se também que a participação dos *stakeholders* no processo de inovação das organizações cria uma maior envolvimento e proximidade entre a empresa e os seus clientes, isto porque verificamos que os *stakeholders* que participaram nos *workshops* ficaram de alguma forma ligados às inovações geradas pedindo que continuassem a participar na disseminação da inovação em comunidade, este projeto está em teste, no caso InovCity Évora. Desta forma a EDP transformou estes *stakeholders* em elementos de experimentação das inovações finais e em agentes de envolvimento da comunidade para aderência às nossas ideias.

Em relação aos desenvolvimentos futuros este trabalho de projeto deverá ser visto como o impulsionador de uma sequência para outros trabalhos que envolvam *stakeholders*. Os princípios e os processos utilizados como base neste trabalho poderão fazer parte integrante das estratégias das empresas bem como estimular uma cultura inovadora para as organizações que venham a consultar este material.

BIBLIOGRAFIA

- Aaker, David. (2011). *Relevância de Marca – como deixar seus concorrentes para trás*. Porto Alegre: Editora Bookman.
- Amabile, Teresa. (2010). *The Three Threats to Creativity*. Harvard Business Review. <http://blogs.hbr.org/hbsfaculty/2010/11/the-three-threats-to-creativit.html>, em 21-04-2012.
- Belbin. (2011). *A Comprehensive Review of Belbin Team Roles*. Retirado de <http://www.belbin.com/content/page/5835/A%20Comprehensive%20Review.pdf>, em 15-06-2012.
- Berger, Warren. (2009) *How design can transform your business, your life, and maybe even the world*. Random House Business Books. London: Random House
- Brafman, Ori & Beckstrom, Rod. (2006) *The Starfish and the Spider: the Unstoppable Power of Leaderless Organizations*. New York: Portfolio Hardcover.
- Champy, Jim, Ulrich, Dave & Kouzes, James, et al (2010). *A nova organização do futuro – visões e insights dos maiores líderes do pensamento estratégico*. Elsevier.
- Chesbrough, H. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Harvard Business School.
- Diogo, João. (2008). *Marketing – Gestão estratégica da marca*. Lisboa: Editora Paulus.
- Dionísio, Pedro. (2012). *Consumer Generated Marketing*. Marketing FutureCast Lab.
- Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship*. Collins.
- Dualibi, Roberto & Simonsen, Harry. (2009). *Criatividade e Marketing*. São Paulo: M. Books.
- Freire, Adriano. (2000). *Inovação – novos produtos, serviços e negócios para Portugal*. Lisboa: Verbo.
- Giglio, Ernesto. (2011) *Proposta e sustentação de um modelo de rede que inclui o ator consumidor*. Brazilian Business Review, n. 1, p. 28-50.
- Godin, Seth. (2011). *Poke the Box*. Nova York. Portfolio Hardcover.
- Godin, Seth. (2009). *Purple cow*. Lisboa: Editorial Presença.
- Gomez, Luiz & Mateus, Américo. (2009). *Brand DNA – The Brands creative [R]evolution*. International Conference. p.18. Portugal.
- Gomez, Luiz & Ferreira, Ana Margarida (2010). *Innovation and Brand DNA: how emotions enhance Design*. Conference D&E 2010. 13 p. Chicago.
- Google.com. Numero de palavras pesquisadas “Innovation”. Em 05 -07- 2012
- Huston, Larry & Sakkab, Nabil. (2006). *Connect and Develop: Inside Procter & Gamble’s New Model for Innovation*. Harvard Business Review.
- Igartua I. Juan, Garrigós A.Jose, Oliver L. H.s Jose - *How innovation management techniques*

support an open innovation strategy, 2010, Industrial Research Institute, Inc. p.1-53.

Kotler, Philip, Kartajaya, Hermawan & Setiwan, Iwan. (2010). *Marketing 3.0: do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Lisboa: Editora Actual.

Lucas, Larry & Geyer, Fred. (2011). *Business Shifts Demand Capability Shifts*. Retirado de: <http://www.prophet.com>, em 20-06-2012.

Mateus, Américo & Rosa, Carlos. (2011) *Creative Intelligence methodology IDEAS(R)EVOLUTION: A proposal for two new stages of the design thinking process when applied to territorial innovation through an activation platform for "Dialog with the Tribe"*. 6ª Conferência internacional da UNIDCOM/IADE - Senses & Sensibility in Lisbon.

Mateus, Américo, Sousa A. & Silvério M. (2011). *Land(R)evolution: the cellular system model; plataforma de activação dos territórios*. Jornadas hispano lusas de Gestion Científica. Cordoba.

Mateus, Américo & Sousa, A. (2010). *Brands(R)evolution – DNA: A (R)evolução criativa das Empresas*. XX Jornadas Luso-Espanholas de Gestão Científica. Instituto Politécnico de Setúbal.

Mateus, Américo (2008). *"Creating Brands – Creative Gaps: Intended and perceived creativity"*. III Iade/Unidcom international conference in Lisbon.

Naqshbandi, M. Muzamil & Kaur, Sharan. (2011) - *Relative Capacity Dimensions and Open Innovation* - Journal of Management Research, No. 2, p. 77-86.

Open Ideo. (2012). *Challenge Open Ideo*. Retirado de <http://www.openideo.com/> & <http://www.openideo.com/open/youth-employment/evaluation/>, em 05-09-2012

The People's Supermarket. Inovação Social. Retirado de <http://www.thepeoplesupermarket.org/home/about-us/>, em 29-08-2012.

Patnaik, Dev. (2010, p1-2). *The Fundamentals of Innovation*. http://www.businessweek.com/innovate/content/feb2010/id2010028_823268.htm, em 05-06-2012.

Peter Drucker. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York : Harper & Row.

Prado, Diogo. (2010). *Valor criado pelo cliente: proposta de uma estratégia de design de ambientes virtuais de co-criação*. Projeto - curso de engenharia de produção. Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, Venkat. (2004) *The Future of Competition: Co-creating Unique Value with Consumers*. Boston: Harvard Business School.

Prahalad, C.K. & Krishnan, M.S. (2008). *The New Age of Innovation: Driving Co-created Value through Global Networks*. New York: McGraw-Hill.

Prahalad, C.K. (2004). *The co-creation of value: invited commentary*. Journal of Marketing, n.1, p. 23-24.

Prahalad, C.K. & Ramaswamy, V. (2004). *Co-creating unique value with customers*. Strategy & Leadership, n.3, p.4-9.

Prete, Gomes & Gomez, Luiz. (2010). *A experiência da marca: proposta de metodologia para a identificação do DNA de organizações*. P&D design. São Paulo.

Rosa, Alves. (2011). *Always On Monitor with the tribe*. Country Winner Global Innovation Venture Partner Program of Lógica Ibérica. Lisbon.

Sarkar, Soumodip. (2010). *Empreendedorismo e inovação*. 2ª edição. Escolar Editora.

Schumpeter, J. (1934). *The Theory of Economic Development*. Cambridge, Mass: Harvard University: Press.

Skarzynski, Peter & Gibson, Rowan.(2010). *Inovar no Essencial – transforme o mundo como a sua empresa inova*. Actual Editora.

Technology Review. (2012). *Why the online encyclopedia's epistemology should worry those who care about traditional notions of accuracy*. Retirado de <http://www.technologyreview.com/review/411041/wikipedia-and-the-meaning-of-truth/>, em 15-02-2012.

Tidd, Joe, Bessant, John & Pavitt, Keith. (2003). *Gestão da Inovação – integração das mudanças tecnológicas, de mercado e organizacionais*. Lisboa: Monitor

Vargo, S.L. & Lusch, R.F.(2004) *Evolving to a new dominant logic for marketing*. Journal of Marketing, n.1, p1-17.

Wikipédia. *Definição de Inovação*. Retirado de <http://pt.wikipedia.org/wiki/Inova%C3%A7%C3%A3o>, em 05-07-2012.

Xu, Yang. (2011) *A social-cognitive perspective on firm innovation* - Academy of Strategic Management Journal, Volume 10, Number 2, p.1-23

Yunus, Muhammad. (2007) *Social Business*. Retirado de <http://www.muhammadyunus.org/Social-Business/social-business/>, em 25-07-2012.

ANEXOS

Na sequência das páginas encontram-se anexadas as entrevistas aplicadas ao Gestor de Marketing e a Gestora de Produto da empresa EDP.

Pesquisa qualitativa

Trabalho de Projeto

A Importância dos Princípios do Marketing 3.0 nos Processos e Modelos da Inovação - Caso *InovCity Évora*

1 - Sente que os princípios da Co-criação e da Comunitização foram importantes para o cumprimento dos objectivos deste trabalho? Especialmente, pensa que os clientes EDP sentem mais motivação e demonstram empenho na procura de soluções com estes processos co-criativos?

2 - Os processos da metodologia conseguiram envolver os stakeholders no caso InovCity Évora? Se sim. De que forma?

3- As ferramentas aplicadas pelo Ideas(R)evolution ajudaram no processo de selecção e filtro das ideias dos stakeholders e nas opções de ideias geradas pelo grupo?

4- O processo criativo do método possibilitou a geração de ideias interessantes para a EDP?

5 -Será possível enquadrar futuramente os resultados na estratégia do departamento e das empresa?

6 - Os processos de co-criação, de participação do grupo e da vivência da marca serão aplicados futuramente a gestão estratégica da EDP?

7 - Houve satisfação geral nos resultados que obtiveram?

8 - Foi importante a escolha de um grupo multidisciplinar para a criação e geração de ideias? Como analisa esta contribuição diversificada (público interno e externo) para o projeto InovCity?

9 - Considera a escolha da equipa Ideas(R)evolution a mais indicada para o projeto InovCity Évora? Se, sim, por quê?

10 - Os gestores serão incentivados a partilhar as ideias pertinentes com os outros colaboradores da empresa?

11 - Considera que mesmo as ideias não seleccionadas devem ser partilhadas com os colaboradores da EDP para incentivar ainda mais a cultura inovadora da Empresa?

12 - Houve optimismo por parte dos gestores da EDP na capacidade dos Stakeholders em gerar ideias com impacto positivo e que atenderão as necessidades anteriormente identificadas? Explique?

(nome completo)

(Cargo desempenhado na empresa EDP)